

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie společnosti Linea Nivnice, a. s.

A Proposal of a Strategy of the Linea Nivnice, a. s. Company

Student:

Bc. Marie Bušová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petra Horváthová, Ph. D.

Ostrava 2011



„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29.4.2011

.....  
Bc. Marie Bušová

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>8</b>
2.1	Strategie podniku.....	8
2.2	Význam strategického myšlení.....	9
2.3	Strategické řízení.....	11
2.4	Strategické plánování.....	12
2.5	Poslání podniku.....	13
2.6	Vize podniku .....	14
2.7	Strategické cíle podniku .....	14
2.8	Strategická analýza.....	15
2.8.1	Strategická analýza vnějšího prostředí podniku .....	15
2.8.1.1	PEST analýza .....	16
2.8.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	18
2.8.2	Strategická analýza vnitřního prostředí podniku.....	21
2.8.2.1	Audit zdrojů .....	21
2.8.3	Finanční analýza.....	22
2.8.3.1	Analýza trendů (horizontální analýza).....	23
2.8.3.2	Analýza struktury (vertikální analýza).....	23
2.8.3.3	Poměrová analýza .....	23
2.8.4	SWOT analýza .....	27
2.9	Formulace a výběr strategie .....	28
2.10	Implementace strategie .....	29
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>31</b>
3.1	Historie společnosti.....	31
3.2	Profil a výrobní program společnosti .....	31
3.3	Organizační struktura společnosti .....	33
3.4	Strategie společnosti .....	34
3.5	Rozvoj společnosti.....	34
3.6	Charakteristika odvětví .....	35
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>39</b>
4.1	PEST analýza .....	39
4.1.1	Politicko-legislativní faktory .....	39

4. 1. 2	Ekonomické faktory .....	41
4. 1. 3	Sociální a demografické faktory .....	43
4. 1. 4	Technologické faktory.....	44
4. 1. 5	Shrnutí PEST analýzy .....	44
<b>4. 2</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil .....</b>	<b>45</b>
4. 2. 1	Vyjednávací síla odběratelů .....	45
4. 2. 2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	47
4. 2. 3	Rivalita mezi konkurenty .....	48
4. 2. 4	Hrozba substitučních výrobků.....	51
4. 2. 5	Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů .....	52
4. 2. 6	Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	53
<b>4. 3</b>	<b>Audit vnitřních zdrojů .....</b>	<b>54</b>
4. 3. 1	Hmotné zdroje .....	54
4. 3. 2	Lidské zdroje .....	55
4. 3. 3	Nehmotné zdroje .....	56
4. 3. 4	Finanční zdroje.....	57
4. 3. 5	Shrnutí auditu zdrojů.....	57
<b>4. 4</b>	<b>Finanční analýza .....</b>	<b>57</b>
4. 4. 1	Analýza trendů .....	57
4. 4. 1. 1	Rozbor rozvahy .....	58
4. 4. 1. 2	Rozbor výkazu zisků a ztrát .....	59
4. 4. 2	Analýza struktury .....	60
4. 4. 2. 1	Rozbor rozvahy .....	60
4. 4. 2. 2	Rozbor výkazu zisků a ztrát .....	61
4. 4. 3	Poměrová analýza .....	61
4. 4. 3. 1	Ukazatelé rentability .....	61
4. 4. 3. 2	Ukazatelé aktivity .....	62
4. 4. 3. 3	Ukazatelé zadluženosti.....	64
4. 4. 3. 4	Ukazatelé likvidity .....	65
4. 4. 3. 5	Porovnání ukazatelů podniku LINEA NIVNICE, a. s. s CZ-NACE 11 .....	66
<b>4. 5</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>70</b>
<b>5. 1</b>	<b>Definování poslání, vize a strategických cílů podniku .....</b>	<b>70</b>
<b>5. 2</b>	<b>Návrh exportní strategie podniku LINEA NIVNICE, a. s. ....</b>	<b>71</b>

5. 2. 1	Současná situace v exportu podniku LINEA NIVNICE, a. s.....	71
5. 2. 1. 1	Export na Slovensko .....	71
5. 2. 1. 2	Ostatní export.....	72
5. 2. 2	Návrh exportní strategie pro polský trh.....	72
5. 2. 2. 1	Základní charakteristika polského trhu .....	73
5. 2. 2. 2	Průzkum polského trhu .....	73
5. 2. 2. 3	Volba metody vstupu na polský trh .....	74
5. 2. 2. 4	Další podstatné kroky při exportní strategii .....	76
5. 2. 2. 5	Finanční vyčíslení nákladů na danou strategii .....	77
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>86</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>87</b>

# 1 ÚVOD

Strategický management a s ním spojené pojmy jako podnikatelská strategie, strategické myšlení, poslání a vize podniku, strategické cíle podniku, aj. jsou v dnešní době často skloňovány a uplatňovány v řadě úspěšných společností působících ve vyspělém tržním prostředí. Strategické řízení je zde považováno za základ, pomocí kterého podniky dlouhodobě dosahují úspěchu na trhu. Strategické řízení je konkurenční výhodou podniků, díky které podniky dlouhodobě profitují a udávají směr na trhu.

Je třeba však konstatovat, že v rámci českého podnikatelského prostředí je strategické řízení mnohdy ještě považováno za velkou neznámou. Tento nástroj je řadou českých podniků podceňován, a tak není divu, že jej málokdo z nich využívá. To byl také důvod, proč jsem zvolila tuto problematiku za téma mé diplomové práce.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout strategii pro společnost LINEA NIVNICE, a. s.

V teoretické části se nejprve zaměřím na význam a podstatu strategie, způsob její tvorby a také její výběr a implementaci. Stěžejním bodem této části bude strategická analýza. V teoretické rovině použiji řadu analytických metod a nástrojů, z nichž nejdůležitějšími jsou PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Audit zdrojů, Finanční analýza a SWOT analýza.

V praktické části nejprve představím společnost LINEA NIVNICE, a. s. Na základě poznatků z teoretické části provedu strategickou analýzu vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Od ní se bude dále vyvíjet návrh nové strategie, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V této kapitole diplomové práce jsou nejprve stručně charakterizovány pojmy jako strategie podniku, strategické myšlení, strategické řízení a strategické plánování. Poté jsou rozebrány jednotlivé kroky základního strategického plánovacího modelu: formulace poslání podniku, strategická analýza, stanovení strategických cílů a vize podniku, výběr strategie a implementace strategie.

### **2.1 Strategie podniku**

Termín strategie je odvozen z řeckého slova „strategos“, které v překladu znamená „umění vojevůdce“. Není tedy divu, že dříve se tento termín využíval převážně ve vojenské činnosti. V oblasti podnikatelské sféry se tento termín začal používat po konci 2. světové války. Bylo to způsobeno rozrůstáním podniků a častými změnami ve vnějším prostředí podniků.

Řada podniků má stanovené cíle, chybí jim však definovaná strategie. Takové podniky ví, kam se chtějí dostat, neznají však cestu – jak a kudy jít. Ke stanovenému cíli se přibližují náhodně na základě operačních a taktických rozhodnutí. Problém nastává v tom, že častokrát podnik ani neví, zda jde správnou cestou – zda se cíli přibližuje a popřípadě o kolik. Podniku tak lehce může vzniknout časová ztráta způsobená hledáním správné cesty, a tak konkurence může takové podniky snadno předejít. [4]

Každý podnik by měl mít stanovenou svoji strategii, neboť bez strategie nelze dlouhodobě dosahovat stanovených cílů.

Podle Sedláka lze strategii definovat jako „vědomé určení základních dlouhodobých cílů podniku a stanovení postupu činnosti, které umožní co nejrychlejší dosažení těchto cílů při vhodném rozmístění zdrojů potřebných k realizaci“. [12, s. 12]

Všeobecně lze říci, že strategie podniku je dlouhodobý směr, kterým se podnik ubírá. Strategie podniku by měla být založena na konkurenčních výhodách, díky kterým má podnik možnost odlišit se od konkurence a uspět na trhu.

Podle Charvátka „definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze.“ [4, s. 24]



„Formulování podnikové strategie je neopomenutelnou součástí strategického myšlení. Představuje vlastní základnu pro realizaci strategického jednání. Bez podnikové strategie zůstane každý podnikatelský čin jen kouskem vyznačujícím se bezkonceptností a hektickými reakcemi.“ [13, s. 34]

## 2.2 Význam strategického myšlení

Strategické myšlení je zvláštní způsob myšlení uplatňovaný při strategickém řízení. Podstatou strategického myšlení je zásada „nejprve přemýšlej a poté konej“. Strategické myšlení v sobě zahrnuje principy, které se vzájemně doplňují a společně jako celek přináší podniku očekávaný efekt. Jedná se o principy:

- *Princip myšlení ve variantách*  
Vzhledem k neznalosti budoucího vývoje, který ovlivňuje strategii podniku, je zapotřebí, aby měl podnik přichystán více variant. Tyto strategické varianty vyplývají z alternativního možného vývoje.
- *Princip permanentnosti*  
Strategický plánovací cyklus probíhá nepřetržitě, neboť je zapotřebí jej neustále doplňovat a vylepšovat. Na strategii totiž působí neustále nové vlivy, např. změna uvnitř podniku, v okolí podniku, nové informace ovlivňující strategii nebo vzájemná návaznost jednotlivých strategických operací.
- *Princip interdisciplinárního myšlení*  
Při strategickém řízení je brát ohled i na poznatky z různých oborů a vědních disciplín, díky kterým v podniku vznikají nové, kvalitní a efektivní myšlenky a jsou tak často odstraněny jednostranné názory.
- *Princip tvůrčího myšlení*  
Přicházet v podniku s novými, netradičními a originálními myšlenkami je mnohdy považováno za konkurenční výhodu, díky které má podnik možnost prosadit se na trhu. Je však zapotřebí vytvářet v podniku vhodné podmínky pro tvůrčí myšlení.
- *Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení*  
Tímto principem se rozumí skloubit intuice, zkušenosti, profesionální cit na jedné straně a ekonomicko-matematické a statistické modely na straně druhé. Jsou tím vytvářeny předpoklady pro tvořivé myšlení.

- *Princip myšlení v čase*  
Strategie podniku se týká dlouhodobého časového období. Proto je zapotřebí zabývat se řešením problémů z hlediska budoucnosti, šetřit časem, synchronizovat strategické operace a také sledovat vývoj změn v průběhu času.
- *Princip zpětnovazebního myšlení*  
Při strategickém řízení je potřeba uplatňovat zpětné vazby. Strategii totiž nelze vytvořit jednorázově, neboť na ni v průběhu působí řada činitelů, které ji ovlivňují.
- *Princip agregovaného myšlení*  
Při řešení problému je potřeba nahlížet na problém jako na celek. Dílčí části problému se rozebírají pouze tehdy, pokud daný problém ovlivňuje chování podniku a úspěch jeho strategie.
- *Princip orientace na špičkové výsledky*  
Vynikající výsledky jsou předpokladem úspěchu podniku. Aby bylo dosaženo vynikajících výsledků, je zapotřebí, aby výrobky měly vysokou racionalitu, splňovaly určité parametry (např. kvalitu) a také aby se podnik snažil plně využívat a aplikovat nové myšlenky.
- *Princip koncentrace*  
Princip koncentrace spočívá ve vymezení důležitých kroků a poté je pozornost věnována především nejzávažnějším klíčovým problémům.
- *Princip etiky myšlení*  
Je zapotřebí, aby se podnik v rámci strategie choval eticky nejen uvnitř podniku, tzn. ve vztahu k vlastníkům, manažerům a zaměstnancům, ale i ve vztahu ke svému blízkému okolí a to především k zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, apod.
- *Princip vědomí práce s rizikem*  
Tento princip vyplývá především z nejistoty budoucích procesů, které mohou ovlivnit strategii a také ze složitosti strategického rozhodování. [12]

Strategické myšlení je negativně ovlivňováno celou řadou problémů, kvůli kterým může být zcela ohrožen úspěch celého strategického řízení. Překážkami strategického myšlení jsou chybějící vize podniku, nepřipravenost ke změnám, obranné jednání, nesystémovost, krátkozrakost, osobní zájmy, špatná informovanost, výrobní nebo naopak prodejní orientace,

ignorování kulturního kontextu, formalismus, opomenutí orientace na zákazníka, podcenění významu jakosti, formalismus, nerozhodnost, netrpělivost, tvrdohlavost a nedůslednost. [12]

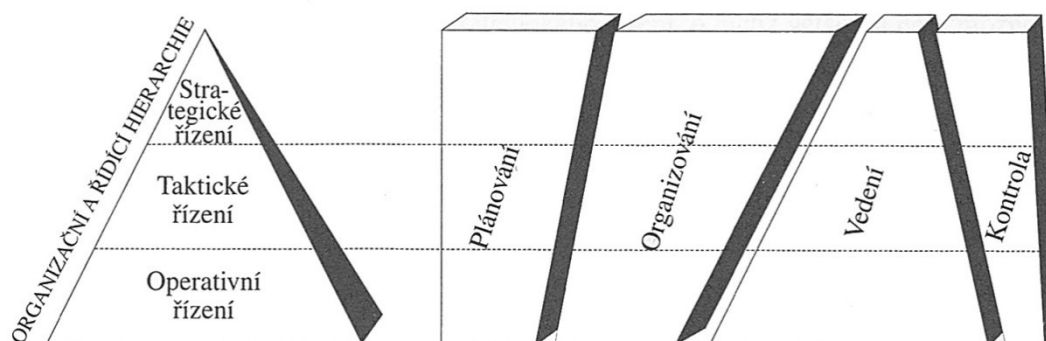
### 2.3 Strategické řízení

Z hierarchického hlediska se řízení podniku člení na tyto řídicí úrovně:

- strategické řízení,
- taktické řízení,
- operativní řízení.

Strategické řízení je prováděno top managementem. Na této úrovni jsou formulovány strategické cíle podniku. Tyto strategické cíle se rozpracovávají na taktické a poté na operativní úrovni řízení. Čím nižší úroveň řízení, tím jsou cíle konkrétnější a jednotlivá rozhodování z časového hlediska kratší.

**Obr. 2. 1** Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých stupních řízení [8, s. 4]



Strategickým řízením se rozumí soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Uskutečňuje se prostřednictvím formulace a implementace strategie. Strategické řízení je velmi složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití. [2]

„Úlohou strategického řízení je pomoci podniku udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů.“ [9, s. 1]

## 2.4 Strategické plánování

Strategické řízení probíhá prostřednictvím strategického plánování. „Strategické plánování je proces, během kterého se přijímají rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro organizaci silnější konkurenční pozici než je současná.“ [9, s. 1]

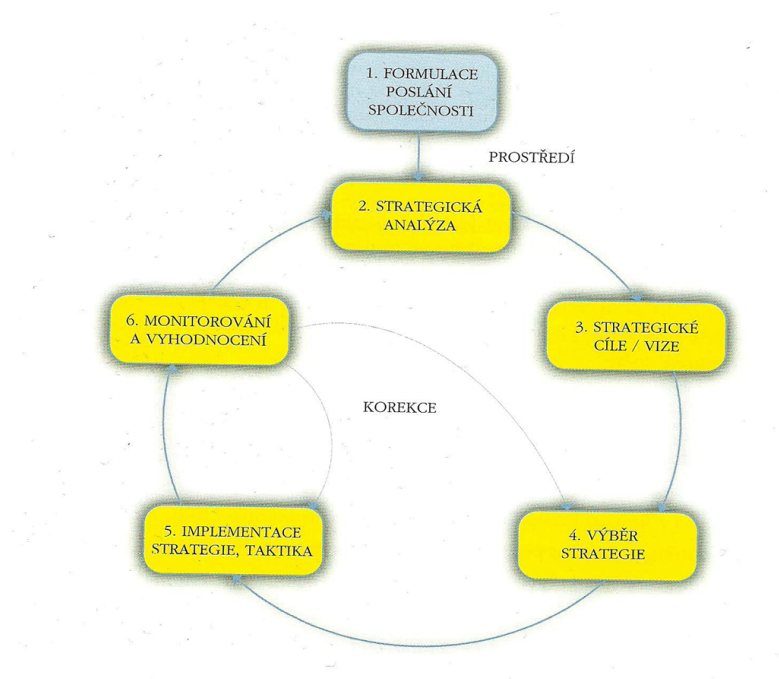
Strategické plánování je třeba chápat jako proces, který se neustále vyvíjí. Pomocí něj se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celého podniku tak, aby se plně využilo zdrojů podniku v součinnosti s příležitostmi na trhu.

Strategické plánování by mělo odpovídat na tři základní otázky:

- Co a komu bude podnik vyrábět? – Poslání
- Jakých cílů chce podnik dosáhnout? – Vize
- Jak bude probíhat řízení podnikových aktivit, aby podnik dosáhl stanovených cílů? – Strategické akce. [1]

Plánovací proces probíhá v několika krocích, které dohromady tvoří „základní strategický plánovací model“.

**Obr. 2.2 Základní strategický plánovací model [1, s. 191]**



Model strategického plánování se skládá z šesti kroků. Základem tohoto modelu je formulovat poslání podniku. Poté je zapotřebí provést strategickou analýzu podniku – tzn.

analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě strategické analýzy se definují strategické cíle a vize podniku. Dále následuje výběr vhodné strategie, která by podnik měla vést k co nejlepšímu splnění stanovených cílů. Pátým krokem je provedení implementace strategie se zvolenou taktikou a na závěr se provádí monitorování a vyhodnocování úspěšnosti zvolené strategie.

Po provedení tohoto cyklu strategického plánování proces nekončí, je však zapotřebí, aby podnik dále pokračoval od začátku a nepřetržitě tento koloběh opakoval.

## **2.5 Poslání podniku**

Poslání podniku a vize podniku jsou důležitou součástí tvorby strategie. Už z toho důvodu, že dává vedoucím pracovníkům i zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a rovněž napomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s podnikem.

Poslání podniku je orientováno na současnost, musí však být propojeno i na budoucnost.

Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. [2]

Správně formulované poslání podniku by mělo dávat odpovědi na tyto otázky [4]:

- Proč podnik existuje na trhu? Čeho chce dosáhnout?
- Jak se chce podnik vymezovat vůči zaměstnancům?
- Co chce podnik udělat pro své vlastníky?
- Jak se podnik vymezuje k vnějšímu prostředí - společnosti?

Poslání podniku může být vyjádřeno různou formou. Může se jednat o krátkou, výstižnou větu, dlouhý text nebo lze také využít citátů, mott, apod.

Při definování poslání podniku je však prioritou soustředit se na omezený počet cílů, poté je rovněž důležité zdůraznit politiku a hodnoty, které chce podnik ctít (tzn. zacházení se zaměstnanci, zákazníky, akcionáři, dodavateli, ...) a také vymezit pole působnosti (např. odvětví, ve kterém chce podnik působit; rozsah produktu; rozsah trhu; popř. vertikální nebo geografický rozsah). [4]

Na základě poslání podniku se vypracovává strategická vize podniku a na ni navazuje určování strategických cílů podniku.

## **2. 6 Vize podniku**

Na rozdíl od poslání podniku, které vychází z podmínek, ve kterých se podnik nachází a odráží se od stávající reality, je vize podniku chápána jako výhled do budoucnosti – představa o budoucím vývoji a postavení podniku. [4]

Obecně lze říci, že vize podniku je myšlenka, která předbíhá svou dobu. Musí mít motivující charakter a vymezuje všeobecný směr činnosti podniku.

Cílem vize je nejen inspirovat zájmy zaměstnanců na dlouhodobější a trvalejší záměry, ale také získat a udržet si zákazníka, informovat konkurenci s cílem odradit ji od vstupu do daného odvětví a také reagovat na změny. Vize by proto měla být dosažitelná, zaměřená na uspokojování potřeb zákazníka, snadno pochopitelná (krátká, jednoduchá vyjádření) a sdílená všemi zaměstnanci podniku.

## **2. 7 Strategické cíle podniku**

Hlavní částí strategického plánování je stanovení cílů podniku. Cíle se dělí na ty, které vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy a na ty, jež stanovují strategické a operativní cíle. Cíle tedy mají odlišné charakteristiky pro jednotlivé úrovně. Všeobecné cíle podniku jsou všeobecné a většinou se dlouhodobě nemění. Operativní cíle jsou krátkodobého charakteru, vychází ze všeobecných cílů podniku a jejich charakteristickými znaky jsou specifická a konkrétnost. [1]

Při definování cílů se nejprve formulují obecné cíle, poté specifické cíle a na závěr se seřadí cíle podle významnosti, určí se priority a hledá se rovnováha mezi jednotlivými cíli. [12]

Cíl podniku lze obecně vymezit jako konečný stav, kterého chce podnik dosáhnout v určitém časovém úseku. Všechny cíle by měly vést k maximalizaci bohatství vlastníků podniku. [2]

Důležité je vědět, jak tohoto cíle dosáhnout – jakou cestu (směr) zvolit. Proto je zapotřebí, aby měl podnik vybudovanou strategii. Strategické cíle jsou východiskem pro formulování strategie.

Stanovení cílů představuje konkrétní určení a kvalifikování základního poslání. Cíle jsou důvodem pro určitá jednání, východiska a podněty k aktivitě a výkonnosti. Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnout, jaké zdroje a prostředky jsou potřebné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení. [12]

Aby strategické cíle podniku plnily svůj účel, měly by být SMART, tzn., měly by splňovat tyto charakteristiky:

**S** (*stimulating*) – stimulovat k dosažení nejlepších výsledků,

**M** (*measurable*) – cíl by měl být měřitelný,

**A** (*acceptable*) – akceptovatelnost i ze strany těch, kdo je budou plnit,

**R** (*realistic*) – cíl by měl být dosažitelný a reálný,

**T** (*timed*) – cíl by měl být určený v čase. [8]

Cíle by také měly být jasně formulovány, aby vystihovaly existující i skryté potřeby, přání, zájmy a úkoly dosažitelné v budoucnosti. [12]

## **2. 8 Strategická analýza**

Strategická analýza představuje základ pro formulaci podnikových cílů a strategie podniku. Jejím cílem je tedy identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, u kterých lze předpokládat, že budou působit na konečnou volbu cílů a strategii podniku. [12]

Strategická analýza zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, pomocí kterých lze identifikovat vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými faktory.

### **2. 8. 1 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku**

Vzhledem k neustálým změnám, ke kterým dochází v okolí podniku, je třeba, aby podniky tyto změny sledovaly, uvědomovaly si je a také na ně popřípadě reagovaly. Je zapotřebí, aby manažeři měli informace o tom, co dělá konkurence, jaké se připravují legislativní změny, jaká je současná nabídka na trhu práce a mnoho dalších potřebných informací, které mají vliv na chod podniku. V neustále měnícím se prostředí je tedy podstatné znát situaci, ve které se podnik nachází.

Provedením analýzy vnějšího prostředí podniku lze odhalit faktory, které svým působením vytváří potenciální příležitosti nebo hrozby pro podnik. Pozitivní trendy ve faktorech vnějšího prostředí jsou chápány jako příležitosti pro podnik a negativními trendy se rozumí možné hrozby podniku. [14]

Dle Keřkovského a Vykypěla by „analýza vnějšího prostředí měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivnit.“ [8, s. 41]

Obvykle se okolí podniku dělí na makrookolí a mikrookolí.

Makrookolí (neboli vnější prostředí podniku) je společné pro všechna odvětví, vytváří pro ně obecně platné podmínky (legislativní, ekonomické, demografické, politické, technologické, sociální, legislativní, apod.) a také ovlivňuje poptávku a ziskovost podniku. Pro analýzu vlivů makrookolí se využívá různých analýz, mezi nejpoužívanější však patří PEST analýza.

Mikrookolí podniku (neboli oborové prostředí podniku) zahrnuje podnikatelské prostředí, které je tvořeno hlavně zákazníky, konkurenty, potenciálními konkurenty, dodavateli a substituty. Pro charakterizování mikrookolí lze využít například Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Úspěšné podniky cíleně sledují dění v okolí podniku a přizpůsobují chování jeho charakteru.

#### **2. 8. 1. 1 PEST analýza**

„PEST analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase.“ [11, s. 69] Dále zdůrazňuje její dynamičnost a zaměření se na nejvýznamnější vývojové trendy v budoucnosti.

Již z názvu „PEST“ lze odvodit počátečními písmeny klíčové oblasti, ve kterých se tato analýza snaží předvídat a analyzovat působení budoucích vlivů. Jedná se tedy o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory vnějšího prostředí. Tento model je někdy rozšiřován o faktor legislativní, hovoří se pak o SLEPT analýze.

Nejdůležitější oblasti jednotlivých faktorů:

##### **P - politické faktory**

Jedním z hlavních politických faktorů, které ovlivňují podnik, je především aktuální politická situace a také legislativní prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Podnik je především ovlivněn legislativní úpravou obchodních vztahů, pracovních vztahů a daní a v poslední době také oblastí ochrany spotřebitele a životního prostředí. Klíčový význam má pro některé podniky také míra podpory podnikatelského sektoru ze strany státu.



### **E - ekonomické faktory**

Určují stav ekonomického prostředí. Strategická analýza v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory: stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politiku státu, stav platební bilance státu, míru inflace a nezaměstnanosti, situaci na kapitálovém trhu.

Působení těchto faktorů je na jednotlivé podniky různé, pro některé mohou být určité faktory hrozbou, pro jiné příležitostí.

### **S - sociální a demografické faktory**

Sociální faktory mohou na jedné straně výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňuje i stranu nabídky, jako je např. podnikavost nebo pracovní motivace. V této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory: společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace, změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace.

### **T - technologické faktory**

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významný zejména pro firmy sledující diferenciacní obchodní strategii. Podniky sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií zvyšujících produktivitu. Strategická analýza těchto faktorů je ovlivňována především těmito vlivy: celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie a rychlost zastarávání.

Z těchto faktorů je třeba vybrat jen ty nejdůležitější, které na podnik nejvíce působí. Díky PEST analýze lze dobře předvídat a určovat výskyt dlouhodobých vlivů na podnik.

Aby neměla analýza vnějšího prostředí jen malou strategickou hodnotu, je zapotřebí provést nejen PEST analýzu, ale ještě i nějakou jinou metodu.

**Obr. 2. 3 Přehled vlivů makrookolí [15, s. 19]**

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

### 2. 8. 1. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil

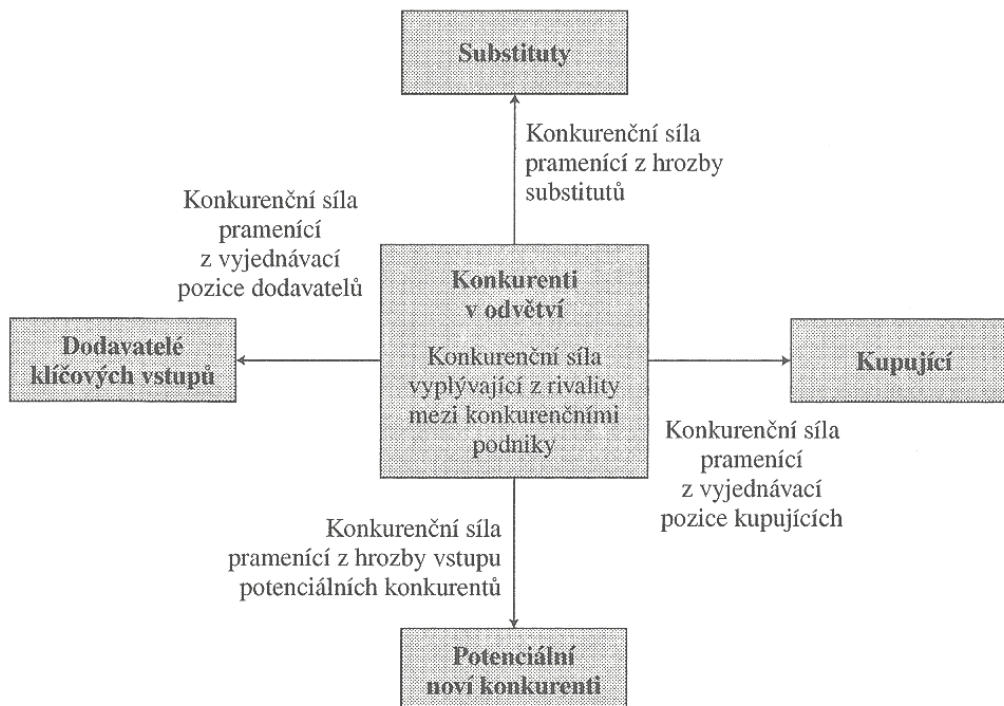
Porterův model pěti konkurenčních sil v sobě zahrnuje tyto činitele: potenciální konkurenty, rivalitu mezi stávajícími konkurenty, smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů a také hrozby substitučních výrobků. Tyto všechny uvedené síly určitým způsobem ovlivňují chod podniku.

Většinou zde vzniká tlak na snižování cen produktů, na snižování nákladů, na zvyšování kvality produktů, na inovativní přístup podniku, na zlepšování technologií a s tím spojené zvyšování výdajů na investice, na snižování doby od objednávky po dodání kupujícímu a v neposlední řadě je ovlivněn také zisk podniku.

Cílem analýzy je zhodnotit, do jaké míry jednotlivé síly působí na podnik. Intenzita těchto sil se neustále mění, kdy intenzita jedné síly může způsobit změnu druhé síly. Proto je zapotřebí tyto síly sledovat, aby nedošlo ke zkresleným a nepřesným závěrům.

Čím větší je velikost působení některé síly, tím se podnik ocitá v obtížnější situaci a jsou na něj kladeny větší nároky v oblasti strategie. Aby podnik posílil svou pozici, měl by různými strategickými tahy dosáhnout rovnováhy mezi působením jednotlivých sil.

**Obr. 2. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil [15, s. 48]**



### **Smluvní síla dodavatelů**

Pokud jsou dodavateli podniky, které dodávají nějaký specifický produkt, který je pro ostatní nedostupný, je jejich vyjednávací síla velká. Obdobně to vypadá také i u dodavatelů, kteří jsou sdružení do společných aliancí. Takoví dodavatelé mohou tlačit na zvyšování cen.

Pokud je odběratelský podnik velký a tvoří významnou část obchodu dodavatele, může tím být snížena vyjednávací síla. V opačném případě nemá malý odběratel takovou možnost ovlivňovat dodavatele, ať už z důvodu nevýznamné velikosti odběru nebo vysokých nákladů spojených se změnou dodavatele.

Na smluvní sílu dodavatelů má tedy vliv: význam odběratelského podniku pro dodavatele, dostupnost produktu pro konkurenční dodavatele, existence substitučních produktů, koncentrace (počet konkurenčních) dodavatelů a možnost vzniku dohod mezi nimi, významnost velikosti objednávky, ale také například nebezpečí integrace dodavatelů s některým odběratelem.

Při strategické analýze je podle Sedláčkové potřeba analyzovat dodavatele z hlediska dostupnosti a nákladů na materiály a polotovary, na energii, na pořizování peněz a také na pracovní sílu. [15]

### **Smluvní síla odběratelů**

Odběratelé se snaží snižovat ceny výrobků či služeb, chtějí vysokou kvalitu a lepší servis. To vše se promítne do výrobních nákladů podniku a tím dochází k poklesu ziskovosti.

Stěžejním faktorem ovlivňující smluvní sílu odběratelů je velikost trhu. Pokud je trh velký a odběratel má tak možnost koupit podobný výrobek od konkurence, vyjednávací síla odběratelů je vysoká.

Na smluvní sílu odběratelů může mít dále vliv i informovanost odběratelů, velikost objemu nákupů odběratelů, velikost nákladů spojených s přechodem k jinému výrobcí, elasticita poptávky na trhu, apod.

### **Hrozby substitučních výrobků**

Pokud existuje na trhu nějaký substitut k výrobku či službě, vede to na trhu k velké soutěživosti mezi podniky, neboť podniky k sobě chtějí přilákat co nejvíce odběratelů. Podniky si v takové situaci konkurují především snižováním ceny a to opět může mít negativní dopad na ziskovost podniku.

Rozhodující vliv zde může hrát velikost nákladů přechodu odběratele k substitutu, know-how na výrobu substitutů, sklon odběratele k substituci, aj.

### **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Rivalita mezi stávajícími podniky je podobná hrozbě substitučních výrobků. Opět zde dochází k tlaku na snižování nákladů, na zvyšování kvality výrobků či služeb, na zvyšování nákladů na investice a inovace, na růst produktivity, atd.

Rivalita je dána především počtem podniků, které na daném trhu působí, atraktivitou odvětví (tzn. mírou ziskovosti odvětví, velikostí fixních nákladů odvětví, stupněm využití výrobních kapacit, mírou růstu odvětví) a také velikostí nákladů spojených s přechodem z odvětví do odvětví.

### **Potenciální konkurence**

Nové konkurenty láká především ta oblast trhu, kde je produkce vysoce zisková. Hrozba vstupu nových konkurentů je způsobená především z důvodu neočekávanosti jejich vstupu do odvětví.

Podniky proto často podnikají kroky, kterými se snaží eliminovat možnost vstupu nové konkurence. Přijímají různá preventivní opatření, budují silné značky, stále více investují a

také se snaží získat lepší přístup k distribučním cestám a k novým zdrojům, jsou také schopny se s konkurencí sdružit do společné aliance, aby byly více konkurenceschopné před nově vstupujícími podniky.

## **2. 8. 2 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku**

Hlavní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí podniku je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení podniku. Jde o snahu identifikovat, v čem podnik vyniká a naopak, co není jeho silnou stránkou. [13]

Tato analýza je tedy základem pro budování a udržení konkurenční výhody.

### **2. 8. 2. 1 Audit zdrojů**

Pro audit zdrojů je dobré si přehledně roztrždit podnikové zdroje podle jednoduché klasifikace na:

#### *- Hmotné zdroje*

Hmotnými zdroji v podniku se rozumí stroje a zařízení, budovy, dopravní prostředky, zásoby, hotovost, apod. Je třeba u nich sledovat počet, kapacitu, technický stav, výkonnost, spotřebu, stáří, spolehlivost nebo třeba také kvalitu výstupu či pružnost výrobního systému.

#### *- Lidské zdroje*

Kvalifikovaní lidé s jejich schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a tvůrčím myšlením mnohdy v podniku vytváří konkurenční výhodu. Je třeba sledovat nejen jejich počet a strukturu, ale také jejich flexibilitu, absenci, rozvoj, adaptabilitu, motivaci, fluktuaci, míru stability, apod.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \quad (2.1)$$

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok} \times 100}{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} \quad (2.2)$$

#### *- Finanční zdroje*

U finančních zdrojů je třeba sledovat, které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů, a které naopak tvoří podniku konkurenční výhodu. Finanční zdroje působí na stabilitu podniku a také na finanční strukturu.

- *Nehmotné zdroje*

Licence, patenty, know-how, goodwill, pověst podniku, ochranná známka, informace, kontakty, loajalita zaměstnanců, organizační kultura, ... To je jen malý výčet nehmotných zdrojů, které jsou pro podnik velmi důležité, protože právě nehmotné zdroje jsou nejčastěji konkurenční výhodou podniku. [15]

„Analýza vnitřních zdrojů by měla obsáhnout širokou základnu zdrojů, přičemž je ale nutné identifikovat ty zdroje, jež jsou z hlediska strategické pozice podniku kritické a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale které nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a neovlivňují zásadním způsobem strategickou způsobilost podniku.“ [15, s. 77]

Při analýze zdrojů je zapotřebí dále zjistit, jak jsou zdroje využívány, jak jsou propojeny a jak jsou seskupeny do systémů. Významným aspektem ovlivňujícím schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku. [6]

Pokud podnik má zdroje, ale neumí je plně využít – tzn., nemá k tomu schopnosti, tak tyto zdroje ztrácejí na významu. Právě proto je třeba, aby podnik sledoval míru využití zdrojů a to pomocí ukazatelů jako jsou např. produktivita práce, využití výrobní kapacity, podíl zisku k obrátu, využívání finančních zdrojů, výnosnost podniku. Podkladem pro sledování těchto ukazatelů je finanční analýza, analýza portfolia a také hodnototvorný řetězec podniku.

Výstupem analýzy vnějšího prostředí jsou příležitosti a hrozby podniku, výstupem analýzy vnitřního prostředí jsou slabé a silné stránky podniku. Výstupy těchto analýz dohromady tvoří kostru pro SWOT analýzu.

### **2. 8. 3 Finanční analýza**

Finanční analýza tvoří základ pro finanční řízení podniku a je velmi užitečnou součástí analýzy zdrojů podniku. Díky ní lze odhalit nejen silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku, ale také identifikovat momenty, na kterých by měl podnik v budoucnu stavět nebo se jim vyvarovat. Úkolem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku – tedy zhodnotit majetkovou a finanční situaci, ve které se podnik nachází. Základní informace pro finanční analýzu lze získat z účetních výkazů: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow.

Mezi standardní metody používané pro běžné finanční analýzy řadíme tzv. metody deterministické. Jsou jimi analýza trendů, analýza struktury, poměrová analýza, analýza soustav ukazatelů a také analýza citlivosti.

Základem je využití poměrových ukazatelů, přičemž rozdílové a absolutní ukazatele zde hrají určitou doplňkovou roli.

### **2. 8. 3. 1 Analýza trendů (horizontální analýza)**

Tato analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Ze získaných časových řad lze podrobně sledovat průběh změn a lze tak odvodit dlouhodobé trendy významných finančních položek. V této analýze se využívá řetězových a bazických indexů. Při interpretaci změn je třeba brát v úvahu jak absolutní, tak i relativní změny.

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} = \Delta U \quad (2.3)$$

$$\text{relativní změna} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}}, \quad (2.4)$$

kde  $U_t$  je hodnota ukazatele,  $t$  je běžný rok,  $t-1$  je předchozí rok.

### **2. 8. 3. 2 Analýza struktury (vertikální analýza)**

Již z názvu této analýzy lze odvodit, že se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Posuzuje se jak struktura aktiv, tak i struktura pasiv.

$$\text{podíl na zisku} = \frac{U_i}{\Sigma U_i}, \quad (2.5)$$

kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele,  $\Sigma U_i$  je velikost absolutního ukazatele.

### **2. 8. 3. 3 Poměrová analýza**

Je nejpoužívanější metodou finanční analýzy. Hodnotí se zde ukazatele rentability, aktivity (obratu), zadluženosti a likvidity.

#### **a) Ukazatele rentability (výnosnosti)**

Díky těmto ukazatelům lze vyjádřit míru zisku, která je hlavním kritériem alokace kapitálu.

#### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Ukazatel ROA je klíčovým měřítkem rentability. Porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, odkud kapitál pochází.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} = \frac{EAT + úroky(1-t)}{aktiva}, \quad (2.6)$$

kde EBIT je zisk před úroky a daněmi, kde  $t$  je sazba daně z příjmů

### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)**

Ukazatel ROCE vyjadřuje efekt z dlouhodobých investic. Velmi často se používá při mezipodnikovém srovnávání.

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy}, \quad (2.7)$$

kde EBIT je zisk před úroky a daněmi

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatel ROE je velmi důležitým kritériem pro akcionáře, společníky a další investory, pomocí kterého zjišťují, zda jimi vložený kapitál přináší dostatečně velký výnos. Tento ukazatel tedy vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a tedy i jejich zhodnocení v zisku. [3]

Velikost ROE závisí jak na rentabilitě celkového kapitálu, tak i na úrokové míře cizího kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál}, \quad (2.8)$$

kde EAT je zisk po zdanění.

### **b) Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity slouží k řízení aktiv v podniku. Tyto ukazatele podávají obraz o tom, jak účinně, rychle a intenzivně podnik hospodaří se svým majetkem.

#### **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv neboli rychlost obratu nám ukazuje, kolikrát během roku dojde v podniku k obratu (přeměně) celkového majetku. Pozitivní je mít tento ukazatel co nejvyšší. Vypovídá tak o efektivním využívání majetku.

$$obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad (2.9)$$

#### **Obrat dlouhodobého majetku**

Obrat dlouhodobého majetku je významným prvkem při rozhodování o nových investicích. Vyjadřuje, kolikrát za rok se dlouhodobý majetek přemění na tržby. Na tento ukazatel pozitivně působí vysoká hodnota odpisů



$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (2.10)$$

### **Obrat zásob**

Obrat zásob udává, kolikrát za rok jsou zásoby prodány a opětovně naskladněny.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.11)$$

### **Doba obratu aktiv**

Doba obratu aktiv určuje počet dnů, za které dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pro podnik je dobré mít hodnotu doby obratu aktiv co nejnižší.

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob slouží k definování úrovně běžného provozního řízení. Určuje nám průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku. Čím vyšší je obratovost zásob, tím nižší je hodnota doby obratu zásob.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

### **Doba splatnosti pohledávek**

Tento ukazatel vyjadřuje, za kolik dnů jsou průměrně zaplacený odběrateli faktury. Vypovídá tedy o strategii řízení pohledávek.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

### **Doba splatnosti závazků**

Tento ukazatel měří, jak dlouho závazky podniku zůstávají neuhrazeny.

$$\text{doba splatnosti závazků} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

### **Pravidlo solventnosti**

Pomocí srovnání doby splatnosti pohledávek s dobou splatností závazků podnik zjistí, kolik peněžních prostředků má mít k dispozici na uhrazení svých závazků.

$$\text{doba splatnost pohledávek} \leq \text{doba splatnosti závazků} \quad (2.16)$$

### c) Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o struktuře zdrojů financování. Na financování aktiv se podílí jak vlastní, tak cizí kapitál.

#### Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů, pomocí kterého lze zhodnotit finanční stabilitu podniku. Ukazuje nám, do jaké míry je podnik schopen krýt majetek vlastními zdroji. Obecně platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i finanční stabilita podniku.

$$\text{podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.17)$$

#### Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel vyjadřuje velikost aktiv financovaných z cizích zdrojů. Zadluženost podniku ovlivňuje věřitelské riziko, ale i výnosnost podniku.

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.18)$$

#### Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Velikost zadluženosti vlastního kapitálu souvisí s fází vývoje podniku a s postojem vlastníků k riziku. Hodnotu tohoto ukazatele by stabilní společnosti měly mít v rozmezí 80 - 120%. [3]

$$\text{ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.19)$$

### d) Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity slouží k rozboru platební schopnosti podniku. Likviditou rozumíme obecnou schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. [3]

#### Celková likvidita

Celková likvidita vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele za situace, že se všechna oběžná aktiva v daném okamžiku přemění na hotovost. Celková likvidita by

se v podniku měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Je vhodné tyto hodnoty srovnávat s podniky působící ve stejném odvětví.

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.20)$$

### **Pohotová likvidita**

V ukazateli pohotová likvidita je odstraněna nejméně likvidní část oběžných aktiv - zásoby. Přiměřená výše pohotové likvidity by se měla pohybovat v doporučeném pásmu od 0,7 do 1,0. Je zde vhodné sledovat spíše vývoj v čase než samotnou hodnotu.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.21)$$

### **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel je poměrně nestabilní, neboť poměřuje nejlikvidnější platební prostředky – peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry s krátkodobými závazky. Proto většinou slouží pouze k dokreslení úrovně likvidity podniku. Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.22)$$

## **2. 8. 4 SWOT analýza**

Název SWOT analýza je odvozen ze slov *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* a *Threats*, což v překladu znamená silné a slabé stránky uvnitř společnosti a příležitosti a hrozby v rámci vnějšího prostředí podniku.

Cílem každého podniku, který provádí tuto analýzu, je identifikovat a v návaznosti na to omezit slabé stránky podniku, podporovat naopak své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a předcházet případným hrozbám. [5]

SWOT analýza slouží ke shrnutí závěrů dílčích analýz a k identifikování těch závěrů, které jsou pro podnik nejdůležitější a které by neměly být podnikem opomíjeny. [10]

Podklady pro SWOT analýzu lze získat pomocí nejrozličnějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview nebo také například řízenou diskusí expertů (brainstormingem). Inspirací jsou mnohdy již dříve vypracované SWOT analýzy nebo závěry výzkumů z této oblasti. [8]

„Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Manažeři mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky.“ [9, s. 56]

Závěry ze SWOT analýzy je třeba vztáhnout na konkrétní situaci podniku a posoudit jejich dopad na výběr strategie podniku.

## **2.9 Formulace a výběr strategie**

Na základě výsledků strategické analýzy je zapotřebí vybrat vhodný způsob pro dosažení stanovených cílů, tzn. formulovat a vybrat vhodnou strategii. Výběr strategie má zásadní vliv na budoucnost podniku.

Při formulaci a výběru strategie se postupuje tak, že se nejprve vymezí strategické možnosti, poté se provede evaluace jednotlivých alternativ a nakonec si podnik vybere vhodnou strategii. [12]

Nejlepším způsobem jak zvolit správnou strategii podniku je vycházet z dobře formulovaného poslání podniku, díky kterému lze efektivně využít specifické schopnosti podniku a dosáhnout tak konkurenční výhody.

Spousta autorů, mj. i Dedouchová [2, s. 137] jsou názoru, že „vhodná varianta strategie by měla především splnit tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria: vhodnost (*suitability*), přijatelnost (*akceptability*) a proveditelnost (*feasibility*).“

### *- Hodnocení vhodnosti variant strategie*

Za vhodnou strategii se považuje taková strategie, která je propojena s posláním a vizí podniku, se závěry strategické analýzy a také s relevantními faktory vývoje prostředí. Posuzování vhodnosti variant strategie se provádí především z hlediska racionality, kulturní vhodnosti a vztahu strategie a výkonnosti podniku.

### *- Hodnocení přijatelnosti*

Přijatelná strategie je tehdy, pokud uspokojuje zákazníky, vlastníky, zaměstnance (tzn. zájmové skupiny) a rovněž je přijatelná pro obchodní partnery, banky, orgány státní správy, apod. Pro hodnocení přijatelnosti strategie se využívá analýzy ziskovosti, analýzy nákladů a užitků nebo analýzy tvorby hodnoty pro akcionáře.

- *Hodnocení proveditelnosti*

Kritériem hodnocení proveditelnosti se zjišťuje, zda má podnik dostatečné zdroje (finanční, lidské, nehmotné, ...) pro danou strategii podniku. Využívá se zde především analýzy toku kapitálu, analýzy bodu zvratu a analýzy využití zdrojů.

Správně zpracovaná strategie podniku tvoří základ úspěchu, neboť:

- definuje účel a směr vývoje,
- vytváří předpoklad dosažení konkurenční výhody,
- standardizuje rutinní činnosti,
- předpovídá ohrožení a příležitosti,
- realizuje představu, jak dosáhnout úspěchu,
- zvýrazňuje identitu podniku,
- představuje hlubší pochopení podnikání, jeho možnosti i nebezpečí,
- spojuje pracovníky podniku v jeden celek jdoucí za předem vytyčeným cílem,
- vytváří potřeby sociální jistoty pro pracovníky. [12]

## **2. 10 Implementace strategie**

Podstatnou částí strategického řízení, která rozhodne o úspěchu či neúspěchu strategie podniku, je implementace strategie. Implementací strategie se rozumí začlenění strategických záměrů do konkrétní situace podniku. Aby bylo dosaženo úspěchu, je zapotřebí vytvořit takové podmínky, při kterých bude podnik schopen pružně a pohotově reagovat na změny, které jsou v současné době stále častější. [12]

Je zapotřebí dát strategický plán do souladu s různými aspekty podnikových operací a to především s organizační strukturou, s organizačními dovednostmi a kapacitami, s organizačním systémem odměňování, s interními podnikovými normami a pravidly, s hodnotami sdílenými zaměstnanci, s rozpočty a podnikovými programy, s organizační kulturou, apod.

Implementace strategie tedy vyžaduje správnou kombinaci organizační struktury a řídicího systému, díky kterým lze dosáhnout stanovených cílů. Organizační struktura stanoví lidem úkoly a role (diferenciace) a specifikuje, jak mají být koordinovány (integrace). Řídicí systém udělá tuto organizační strukturu funkční, neboť stanovuje cíle podniku, kvantifikuje výstupy a sleduje zpětné vazby. [2]

Podle Lednického [12, s. 120] se „obsah implementace strategie dá rozdělit do tří základních dílčích úkolů:

- zabezpečení akceptování strategie u příslušných pracovníků,
- specifikace globálních strategických úkolů,
- přizpůsobení podnikové struktury, podnikového systému a podnikové kultury.“

V teoretické části jsem se zabývala teoretickými předpoklady strategického managementu, abych plynule navázala na praktickou část diplomové práce, které se již zabývá zanalyzováním prostředí podniku LINEA NIVNICE, a. s. a poté návrhem vhodné strategie pro tento podnik.

### **3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

Pro účely diplomové práce jsem se rozhodla zpracovat strategii podniku LINEA NIVNICE, a. s. Tato společnost patří k nejvýznamnějším výrobcům ovocných nápojů a šťáv v České republice. Sídlí ve Zlínském kraji na Uherskobrodsku.

#### **3.1 Historie společnosti**

První zmínky o vzniku zemědělské usedlosti „Nivnický dvůr“, který je v současnosti sídlem akciové společnosti LINEA NIVNICE, a. s., sahají do 2. poloviny 17. století. Původním majitelem se stal rod Lichtenštejnů, který v té době vlastnil rozsáhlá panství po jižní Moravě.

Jedním z dalších majitelů byl také Jaroslav Hromčík, který zde v roce 1946 zahájil výrobu lihovin, destilátů a bylinného likéru „Hromčíkovo tajemství“. Pokračoval tak ve staleté tradici výroby pálenek v Nivnici.

V roce 1948 byla firma znárodněna a jako provoz závodu Uherský Brod začleněna pod Slovácké konzervárny a lihovary Uherské Hradiště. Během 20 let prošel tento národní podnik mnoha organizačními změnami. Mezi ně patřilo i osamostatnění provozu v Nivnici a vznik závodu 1 – Nivnice v roce 1963. Významným mezníkem bylo vybudování sirupárny v letech 1979 – 1981 a v letech 1976 a 1981 nákup lisu a koncentrační stanice.

Výrazné organizačně-vlastnické změny nastaly po listopadu 1989. Po rozpadu mateřského podniku Slovácké konzervárny Uherské Hradiště vznikl k 1. lednu 1994 samostatný podnik LINEA NIVNICE, a. s. [23]

#### **3.2 Profil a výrobní program společnosti**

Jak již bylo uvedeno, LINEA NIVNICE, a. s. byla založena 1. ledna 1994 jako jeden z podniků vzniklých delimitací státního podniku Slovácké konzervárny a procesu odstátnění – privatizací. Z názvu společnosti lze odvodit předmět činnosti podniku – výrobu LI-hovin a NEA-lkoholických nápojů. Výroba lihovin se podílí na výrobním programu společnosti ze 12,2%, zbylou část 87,8% tvoří dominantní nealkoholický výrobní program. Jedním z nejvýznamnějších kroků společnosti bylo zavedení značky „HELLO“, kterou je označován základní produkční segment společnosti.

Obr. 3. 1 Značka HELLO společnosti LINEA NIVNICE, a. s. [23]



Za základní produkční segment je považována především výroba nealkoholických nápojů - ovocných šťáv, nektarů a nápojů (v obalech TetraPak a v plastových obalech PET). V současné době tento segment tvoří 2/3 obratu společnosti. Do nealko-programu dále spadá také výroba ovocných sirupů a dětské výživy.

Obr. 3. 2 Sortiment výrobků nealko-programu [Vlastní zpracování]





Alko-program je tvořen výrobou ovocných vín, konzumních lihovin a značkových likérů. Za nejprodávanější výrobky tohoto programu lze považovat Nivnickou borovičku, Vodka Crystal a Tuzemák. Novinkou tohoto programu je výroba lihovin do obalů PET.

**Obr. 3. 3 Sortiment výrobků alko-produkce [Vlastní zpracování]**



Společnost je dlouhodobě považována za největšího zpracovatele ovoce a výrobce ovocných šťáv v České republice. Tržní podíl této společnosti v roce 2009 činil 32,5%. Podnik trvale úspěšně konkuruje tuzemským i zahraničním značkám a posiluje tak pozici na trhu. [23]

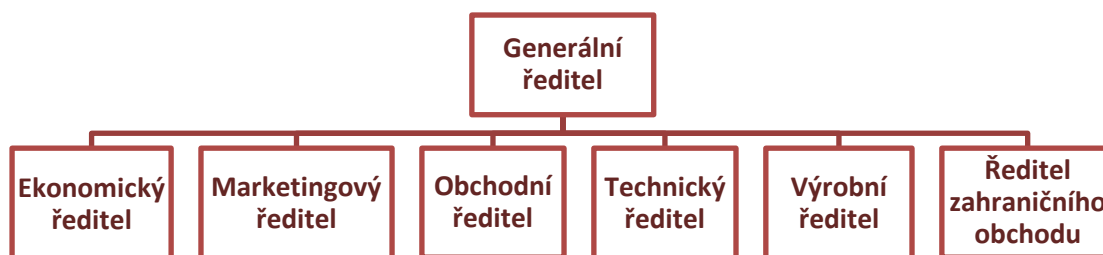
Podnik vyrábí řadu výrobků nejen pod svou vlastní značkou „HELLO“, ale také pod značkami privátními – tzn. značkami obchodních řetězců. Podíl privátních značek činí přibližně 40% z celkové produkce.

### **3. 3 Organizační struktura společnosti**

Společnost LINEA NIVNICE, a. s. má plochou organizační strukturu, která podniku umožňuje pružně reagovat na potřeby trhu.

Na vrcholu top managementu akciové společnosti je generální ředitel a jemu přímo podřízených šest výkonných ředitelů – ekonomický, marketingový, obchodní, technický, výrobní a ředitel pro zahraniční obchod.

**Obr. 3. 4 Organizační struktura podniku LINEA NIVNICE, a. s. [Vlastní zpracování]**



Tento typ organizační struktury plně vyhovuje potřebám podniku, jelikož každá oblast podnikové činnosti spadá do kompetence jednoho z výkonných ředitelů, který za ni přebírá odpovědnost. Společnost v současné době zaměstnává 251 zaměstnanců, čímž se velikostně řadí k malým a středním podnikům.

Statutární orgány akciové společnosti tvoří představenstvo (předseda, 1 místopředseda a 2 členové) a dozorčí rada (předseda a 2 členové).

### **3. 4 Strategie společnosti**

Společnost LINEA NIVNICE, a. s. je typickým příkladem české firmy, která nemá vybudovanou žádnou podnikatelskou strategii a tedy neuplatňuje ani žádné strategické řízení. Management společnosti provádí svá rozhodnutí na základě svých dlouholetých zkušeností a také se spoléhá na svou intuici a cit pro podnikání.

Společnosti rovněž chybí jasně definované poslání a vize podniku.

### **3. 5 Rozvoj společnosti**

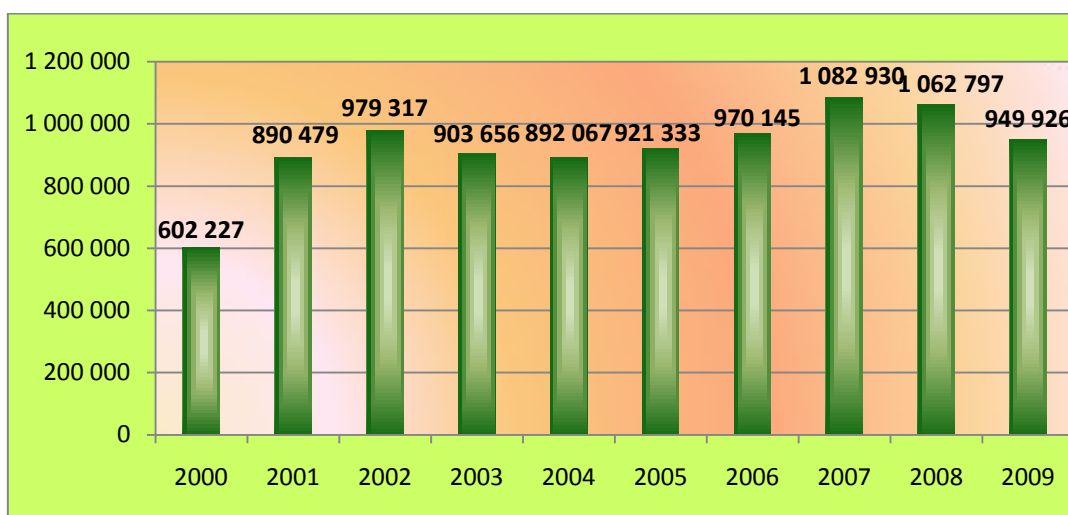
Společnost LINEA NIVNICE, a. s. je považována za jednu z velmi úspěšných českých firem, působící v potravinářském sektoru. Dosahuje velmi dobrých hospodářských výsledků.

Nejúspěšnějším rokem této společnosti byl rok 2007, kdy bylo dosaženo rekordních tržeb ve výši 1,082 mld. Kč. Samotný výsledek hospodaření činil 29,367 mil. Kč. Tento velký meziroční nárůst tržeb společnosti (ve srovnání s rokem 2006 nárůst o 11,6%) byl způsoben zejména zvýšeným prodejem na trhu v České republice, ale i v zahraničí.

V následujícím roce u tržeb společnosti došlo k mírnému meziročnímu poklesu, kdy tržby činily 1,062 mld. Kč a tím i poklesl hospodářský výsledek společnosti na 20,587 mil. Kč.

Rok 2009 je spojován s nástupem ekonomické krize nejen ve světě, ale následně i u nás. Ekonomická krize se tedy částečně odrazila i na prostředí této společnosti. Tržby společnosti poklesly na 949,926 mil. Kč (meziroční pokles o 10,62%). Je třeba však konstatovat, že i přes problémy spojené s ekonomickou krizí (pokles prodeje společnosti, apod.) se společnosti podařilo zvýšit dvojnásobně hospodářský výsledek podniku na 44,629 mil. Kč.

**Graf 3. 1 Vývoj tržeb společnosti LINEA NIVNICE, a. s. v období 2000 – 2009 (v tis.)**  
[Vlastní zpracování]



### 3. 6 Charakteristika odvětví

Hlavní předmět činnosti společnosti LINEA NIVNICE, a. s. spadá podle nové klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, do sekce C – Zpracovatelského průmyslu, CZ-NACE 11 Výroba nápojů, výrobní třídy 11.07 – Výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví.

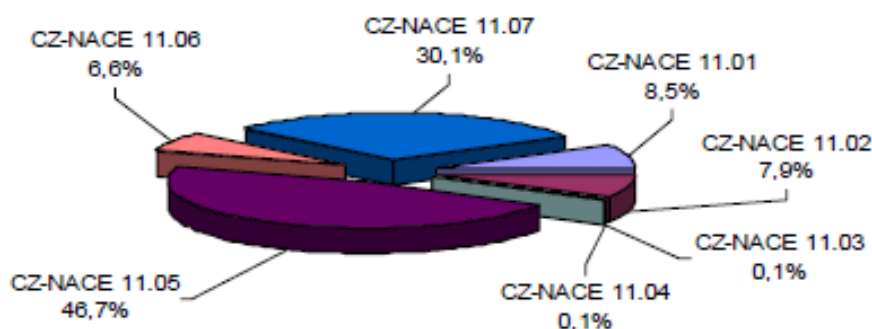
V České republice se potravinářský sektor v roce 2009 podílel na HDP 2,7%. Potravinářský sektor je tvořen z CZ-NACE 10 Výroba potravinářských výrobků a CZ-NACE 11 Výroba nápojů. V roce 2009 se na tržbách z prodeje výrobků a služeb v potravinářském sektoru podílel ze 77,44% CZ-NACE 10 a z 22,56% CZ-NACE 11 (meziroční nárůst o 1,2% ve srovnání s rokem 2008).

CZ-NACE 11 – Výroba nápojů zahrnuje tyto výrobní řady:

- 11.01 – Destilace, rektifikace a míchané lihoviny,
- 11.02 – Výroba vína z vinných hroznů,

- 11.03 – Výroba jablečného vína a jiných ovocných vín,
- 11.04 – Výroba ostatních nedestilovaných kvašených nápojů,
- 11.05 – Výroba piva,
- 11.06 – Výroba sladu,
- 11.07 – Výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví.

**Graf 3. 2 Podíl výrobních tříd CZ-NACE 11 – Výroba nápojů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2009 [22]**



#### **CZ-NACE 11.07 – Výroba minerálních vod a nealkoholických nápojů**

V roce 2009 bylo vyrobeno cca 20 014 mil. litrů nealkoholických nápojů, tj. o 34,2% méně než v roce 2008. Největší podíl na trhu v roce 2009 měly Karlovarské minerální vody, a. s., Poděbradka, a. s. a Hanácká kyselka, s. r. o. K největším firmám ve výrobě nealkoholických nápojů se řadí Coca-Cola HBC ČR, s. r. o., Kofola Holding, a. s., PEPSICO /GENERAL BOTTLERS ČR, s. r. o. [22]

V roce 2009 v rámci zpracovatelského průmyslu tvořil potravinářský sektor 9,89% tržeb z prodeje výrobků a služeb. Samotné odvětví CZ-NACE 11 Výroba nápojů se na zpracovatelském průmyslu podílelo z hlediska tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb ze 2,23% . Ve sledovaném období 2007 – 2009 byl podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb potravinářského sektoru i samotné odvětví výroby nápojů na zpracovatelském odvětví rostoucího trendu. Tento trend byl způsoben především tím, že v roce 2009 se projevila plně hospodářská krize, která zapříčinila pokles tržeb zpracovatelského průmyslu meziročně o 17,25%. U samotné výroby nápojů však pokles tržeb nebyl tak razantní (- 4,74%).

**Tab. 3. 1 Přehled tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč) a tržních podílů (%) CZ-NACE 10 a CZ-NACE11 na zpracovatelském průmyslu [Vlastní zpracování]**

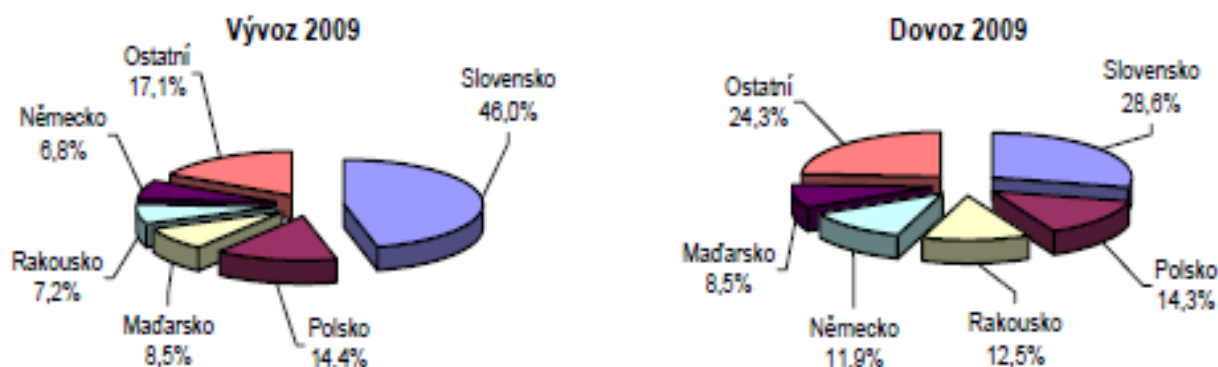
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	2007	2008	2009
CZ-NACE 10 Výroba potravinářských výrobků	231 873 065	233 336 334	207 277 058
CZ-NACE 11 Výroba nápojů	64 370 866	63 375 432	60 370 118
Zpracovatelský průmysl	3 317 853 476	3 271 606 761	2 707 216 980
Podíl potravinářského sektoru na zpracovatelském průmyslu	8,93%	9,07%	9,89%
Podíl CZ-NACE 11 na zpracovatelském průmyslu	1,94%	1,94%	2,23%

V rámci zahraničního obchodu potravinářský sektor dosáhl v roce 2009 záporného salda -31 mld. Kč (vývoz dosáhl 69 mld. Kč a dovoz se dostal na 100 mld. Kč). Česká republika se tak stala zemí s vysokou dovozní náročností v potravinářském sektoru a to i přesto, že má potřebné surovinové zázemí i zpracovatelské kapacity. Je tedy třeba zabránit dovozu potravin, které neodpovídají standardům EU, vytvořit stejné podmínky pro hospodářskou soutěž na jednotném trhu EU a také posílit marketingovou podporu. [21]

CZ-NACE 11 Výroba nápojů v roce 2009 vykázala kladné saldo zahraničního obchodu ve výši 2,5 mld. Kč (dovoz činil 9,5 mld. Kč a vývoz 12 mld. Kč). Vyvážely se především tradiční komodity jako pivo, značkové lihoviny a slad.

Největším vývozním a dovozním teritoriím u minerálních a nealkoholických nápojů (CZ-NACE 11.07) se v roce 2009 stalo Slovensko. (viz. Graf 3. 3)

**Graf 3. 3 Podíl vývozu a dovozu minerálních vod a nealkoholických nápojů do vybraných států v roce 2009 [22]**



Po představení společnosti LINEA NIVNICE, a. s. a charakteristice daného odvětví, ve kterém společnost působí, následuje hlavní část diplomové práce strategická analýza.

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Analýza současného stavu podniku je tvořena strategickou analýzou. Vzhledem k rozsáhlému portfoliu produkce společnosti LINEA NIVNICE, a. s., se při provádění strategické analýzy zaměřím na největší skupinu produktů, která v roce 2009 tvořila 64,5% celkové produkce. Touto skupinou je výroba ovocných šťáv, nektarů a nápojů v kartónových obalech TetraPak a v plastových obalech PET.

### **4.1 PEST analýza**

Provedením PEST analýzy budou zjištěny možné potenciální příležitosti a hrozby společnosti LINEA NIVNICE, a. s. v rámci vnějšího prostředí.

V teoretické části diplomové práce byly stručně charakterizovány hlavní faktory ovlivňující vnější prostředí podniku. Vzhledem k rozsáhlosti dané analýzy se zaměřím na nejdůležitější faktory, které mohou ovlivnit rozhodování v podniku LINEA NIVNICE, a. s.

#### **4.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Vývoj legislativy je zapotřebí sledovat, neboť každým rokem dochází k neustálým změnám a novelám v zákonech, které mohou ovlivnit chod podniku. Legislativa byla velmi ovlivněna vstupem České republiky do Evropské unie, kdy docházelo k zpřísnění legislativy formou přijetí různých standardů a směrnic.

Je třeba však konstatovat, že v zemích Evropské unie je neustále velmi rozdílné právní a ekonomické prostředí. Ještě větší rozdíly lze vyzorovat ve třetích zemích. Je tedy zapotřebí sjednotit tato prostředí, aby nebyla deformována hospodářská soutěž.

Významnou oblastí v politicko-legislativním prostředí je ochrana spotřebitele. Právní úprava ochrany spotřebitele v České republice vychází především z Občanského zákoníku – tj. zákon č. 40/1964 Sb. a Zákona o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. Ty jsou doplňovány řadou dalších zákonů, např. zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, zákonem č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků, zákonem č. 59/1998 Sb. o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobků, zákonem č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, zákonem č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách, apod. [17]

Právní úprava ochrany spotřebitele Evropské unie vychází především ze směrnic, které musí členské státy implementovat do svých právních řádů. Tento proces je založen na

minimální harmonizaci. Dochází tak k zajištění minimálního stupně ochrany spotřebitele ve všech členských státech.

Jako příklad lze uvést směrnici č. 2000/13/ES týkající se označení potravin, jejich obchodních úprav a souvisejících reklam, jejímž cílem je zabezpečit, aby spotřebitel byl informován o složení potravin, o jejich výrobcích, době použitelnosti, apod. a přitom nebyl klamán. Tato směrnice byla do české legislativy zaimplementována jako již zmíněný zákon č. 100/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, ve znění pozdějších předpisů.

Dalšími směrnicemi jsou směrnice č. 79/112/EHS, o označování a nabízení potravin určených k prodeji konečnému spotřebiteli a související reklamě, č. 85/374/EHS, o odpovědnosti za vady výrobků, č. 90/322/EHS, o nepoctivých či nerovnoprávných doložkách ve smlouvách uzavíraných s dodavateli zboží a poskytovateli služeb, č. 94/62/EHS, o obalech a obalovém odpadu, apod.

V oblasti ochrany životního prostředí je základním obecně závazným předpisem, který vymezuje povinnosti právnických a fyzických podnikajících osob, zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů.

S ochranou životního prostředí je spojen také tzv. vodní zákon – zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů, které byly v roce 2010 pozměněny zákonem č. 150/2010 Sb. a také zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

Podniky, které při své výrobě využívají řadu chemických látek, musí dodržovat také zákony o chemických látkách vztahující se k ochraně životního prostředí. Ve sbírce zákonů č. 440/2008 v částce 143 je publikováno úplné znění zákona č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů. Rovněž je třeba dodržovat Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské Unie č. 1907/2006.

V dnešní době vztah podniku k životnímu prostředí hraje velkou roli. Podniky, které se chovají „ekologicky“ nakládají šetrně s odpady, chemickými látkami, snaží se snižovat emise vypouštěné do ovzduší, snižovat hluk, aj. Ekologický přístup může být pro mnoho podniků vysoce nákladnou záležitostí. Je třeba si však uvědomit, že podnik chovající se ekologicky může získat výhodu na trhu v podobě dobré pověsti podniku, která má určitý vliv na nákupní rozhodování zákazníků preferující zdravý životní styl a podporující ekologizaci.



Legislativně-politické faktory se netýkají pouze ochrany spotřebitele a ochrany životního prostředí, ale řadou dalších důležitých oblastí, např. oblasti daňové politiky, pracovního práva, regulace v oblasti zahraničního obchodu, atd. Chod podniku je tedy ovlivněn velkou řadou zákonů a novel, které se téměř každým rokem mění a doplňují.

#### **4. 1. 2 Ekonomické faktory**

V rámci ekonomických faktorů je třeba zanalyzovat nejen jejich současný vývoj, ale i budoucí možný vývoj, který by mohl pozitivně nebo negativně ovlivnit chod společnosti LINEA NIVNICE, a. s.

V období 2005 – 2007 česká ekonomika dosahovala svých nejlepších výsledků ve vývoji HDP, čímž se České republice v rámci EU podařilo dosáhnout předních pozic států s nejrychleji rostoucí ekonomikou.

Ještě v září 2008 česká ekonomika pořád dosahovala příznivých výsledků. Zlom nastal v posledním čtvrtletí roku 2008, kdy už i česká ekonomika byla plně zasažena světovou hospodářskou krizí a tudíž se dostala do recese.

V roce 2009 došlo k významnému poklesu výkonnosti ekonomiky o 4,1% HDP, který byl způsoben především poklesem produktivity práce. Tento meziroční pokles HDP České republiky za rok 2009 byl větší než v EU27, což vedlo k oslabení pozice České republiky ve vztahu k EU27.

Od roku 2010 se česká ekonomika pomalu začíná zotavovat z recese. V meziročním srovnání byl HDP vyšší o 2,5%. Růst byl způsoben především zpracovatelským průmyslem a odvětvím služeb a obchodu, vzrostl též export ve strojírenství, elektrotechnickém průmyslu a výrobě dopravních prostředků. Naopak horších výsledků dosahovalo stavebnictví a zemědělství. V evropském srovnání si česká ekonomika vedla lépe než EU27.

Podle MF ČR v roce 2011 predikce činí 2,2% a v dalším roce by mělo dojít k mírnému zrychlení české ekonomiky na 2,7%.

Tempo HDP je spojeno s výdaji na konečnou spotřebu domácností, což ovlivňuje výkonnost potravinářského odvětví (protože právě potravinářský sektor je ze všeho nejvíce ovlivněn spotřebou domácností). Spotřeba domácností v roce 2009 v rámci hospodářské krize poklesla o 2,1%, neboť lidé začali více šetřit. V roce 2010 se spotřeba domácností zvýšila na 1%, kde se bude držet i v tomto roce. V roce 2012 se podle MF ČR očekává, že tento

ekonomický ukazatel vzroste o 2,9%. Ale i přes očekávaný mírný nárůst je třeba konstatovat, že výdaje domácností jsou a nadále budou dosahovat velmi nízkých hodnot. Trend šetřivosti domácností by mohl být hrozbou mnoha potravinářských podniků.

Velmi důležitým ekonomickým faktorem, který působí na podnik LINEA NIVNICE, a. s. je vývoj směnných kurzů. Je třeba předvídat nejen vývoj kurzu CZK/EUR, ale také CZK/USD, neboť nejdůležitější suroviny pro výrobu – ovocné koncentráty - jsou nakupovány právě ze zahraničí za dolary.

Od roku 2005 až do roku 2008 česká koruna vůči euru neustále posilovala, poté však vlivem krize v roce 2009 se vyšplhal kurz na 26,40 Kč za euro. V důsledku oživení české ekonomiky v následujících letech dochází opět k posílení české koruny. MF ČR odhaduje, že česká koruna by se měla vracet k dlouhodobému posilujícímu trendu vůči euru. V roce 2011 MF ČR předpovídá směnný kurz 24,30 Kč za euro a v roce 2012 pak 23,60 Kč za euro.

Příležitostí pro podnik LINEA NIVNICE, a. s. by mohl být vývoj směnného kurzu CZK/USD. Česká koruna vůči americkému dolaru neustále posiluje. V roce 2008 byl rekordní směnný kurz 17 Kč za americký dolar. V dalším roce vlivem ekonomické krize kurz oslabil na 19,1 Kč za americký dolar. V následujícím období se odhaduje, že česká koruna bude opět posilovat. Podnik tak velmi podstatnou surovinu - ovocné koncentráty bude nakupovat levněji. Příznivý vývoj kurzu CZK/USD může být pro podnik příležitostí. Většina konkurenčních podniků tuto příležitost nemá, neboť jsou v rukou zahraničních investorů.

**Tab. 4. 1 Vývoj ekonomických faktorů v letech 2005 – 2012 [Vlastní zpracování]**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
						odhad	predikce	predikce
<b>HDP (růst v %, s. c.)</b>	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	<b>2,5</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>
<b>Spotřeba domácností (růst v %, s. c.)</b>	2,5	5,1	5	3,6	-0,2	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,9</b>
<b>Směnný kurz CZK/EUR</b>	29,8	28,3	27,8	24,9	26,4	<b>25,3</b>	<b>24,3</b>	<b>23,6</b>
<b>Směnný kurz CZK/USD</b>	24,0	22,6	20,3	17,0	19,1	<b>19,1</b>	<b>18,7</b>	<b>18,2</b>

Velkou hrozbou podniků v rámci ekonomických faktorů by se mohly stát rostoucí ceny vstupů a energie. Po nejvýznamnější surovině pro analyzovaný podnik - ovocném koncentrátu

– je další důležitou surovinou cukr. Cena cukru však v současné době neustále roste. Tato potravinářská komodita roste především z důvodu vysokých cen na burzách. Navyšováním cen vstupních surovin, energie, apod. dojde v konečném důsledku k navýšení cen konečného produktu, což by mohlo mít vliv na rozhodování spotřebitele.

#### 4. 1. 3 Sociální a demografické faktory

Ze sociálních a demografických faktorů by na poptávku po potravinářských výrobcích mohli mít vliv zejména vývoj počtu obyvatelstva, změny životního stylu a také trend stárnutí obyvatelstva.

Mezi základní ukazatele rozvoje národního hospodářství České republiky se řadí vývoj počtu obyvatelstva. Obyvatelstvo lze považovat za koncový spotřebitelský článek potravinového řetězce. Vývoj počtu obyvatelstva má mírný rostoucí trend. Za období 2005 - 2010 vzrostl střední stav obyvatelstva České republiky o 2,77%. Lze tedy vypožorovat, že i počet spotřebitelů potravinářského průmyslu se nijak výrazně nezměnil. Poptávka po potravinářských výrobcích bude stabilní, popř. se mírně snižovat, určitě se ale nedá předvídat zvýšený nárůst běžné spotřeby.

**Tab. 4. 2 Střední stav obyvatelstva ČR v letech 2005 - 2010 (v tis.) [Vlastní zpracování]**

		2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Střední stav obyvatelstva ČR</b>	<i>v tis.</i>	<b>10234,1</b>	<b>10266,6</b>	<b>10322,7</b>	<b>10429,7</b>	<b>10491,5</b>	<b>10517,2</b>

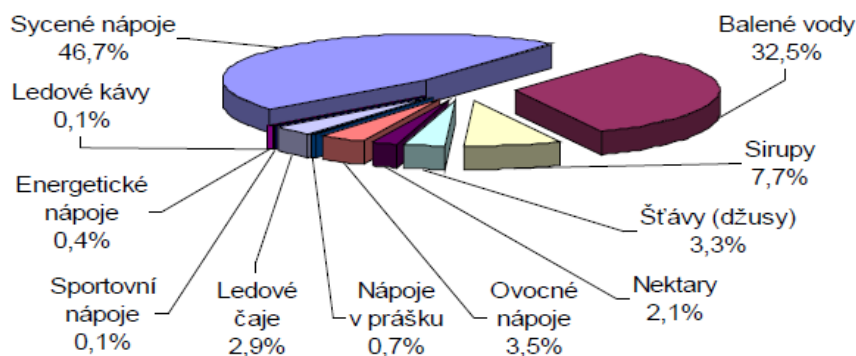
V rámci změn životního stylu dochází k rostoucí tendenci v oblasti zdravého životního stylu. Tato změna má vliv na poptávku po produktech potravinářského průmyslu. V oblasti konzumace zdravých potravin je pro téměř 77% Čechů podstatné, co jí a pije. Velmi negativně jsou hodnoceny například chemické konzervanty, které jsou obsaženy ve velké spoustě potravin i nápojů na našem trhu. Právě proto řada lidí dává přednost biopotravinám. [27]

Je třeba však konstatovat, že džusy a nektary v kartonových obalech TetraPak, které díky složení obalu se speciálními bariérovými vlastnostmi (nepropouští kyslík a světlo) a aseptickému ošetření potravin, žádné chemické konzervanty neobsahují. Ve srovnání se

slazenými sycenými a nesycenými limonádami, ledovými čaji, sirupy, apod. neobsahují chemické konzervanty, syntetická sladidla ani jiné syntetické přísady, naopak dodávají tělu vitamín C, minerály, některé i vlákninu a jsou přírodní.

V současné době je průměrná spotřeba 100% džusů ve střední Evropě 15,6 litrů na osobu za rok. Česká republika však výrazně zaostává, neboť průměrná spotřeba činí 9,1 litru na osobu. Nízká poptávka po 100 % džusech je dána zejména nízkou informovaností a řadou rozšířených nepravdivých názorů nebo nezájmu o zdravou výživu. [26]

**Graf 4.1 Struktura spotřeby nealkoholických nápojů [22]**



Trend stárnutí populace by mohl výhledově za pár desítek let vést k tomu, že podniky nebudou mít dostatek pracovní síly. Podstatnější je ale skutečnost, že vlivem stárnutím populace dojde ke změnám v poptávce. V USA bylo zjištěno, že během pěti příštích let bude více než polovina spotřebitelských výdajů od konzumentů ve věkové skupině nad 50 let. K tomuto trendu – rostoucí podíl starších domácností – dochází však i v Evropě a Japonsku. Proto by se podniky měly začít pomalu soustředit více na starší spotřebitele a přizpůsobit jim svou nabídku. [18]

#### **4. 1. 4 Technologické faktory**

Z hlediska zastarávání technologií nelze očekávat nějaké velké hrozby, jelikož podnik každým rokem vynakládá rozsáhlé investice do strojního a technologického zařízení.

#### **4. 1. 5 Shrnutí PEST analýzy**

**Spotřeba nealkoholických nápojů** v České republice v průběhu posledních pěti let **stagnuje či se snižuje**, což negativně ovlivňuje všechny výrobce a prodejce nápojů.

Jednou z příčin poklesu spotřeby nealkoholických nápojů v České republice je zdražování v rámci všeobecného růstu cen potravin způsobeného především **zvyšováním cen**

**vstupních surovin.** Zdražování potravin bylo způsobeno i ekonomickou krizí, neboť kupní síla domácností se během krize snižovala. **Domácnosti** nyní i nadále přistupují k **větší šetrivosti** a pečlivě zvažují své výdaje. Spotřebitelé stojí před volbou, které nápoje budou pít – zda zvolí kvalitní nápoje světových a národních značek, či zda pitný režim budou dodržovat jiným způsobem – např. pitím kohoutkové vody z vodovodů. [16]

Příležitostí podniku LINEA NIVNICE, a. s. by však mohl být příznivý vývoj směnného kurzu CZK/USD, který by částečně eliminoval zvyšování cen vstupních zdrojů. Další příležitost spatřuji v možnosti zaměřit výrobu více na starší spotřebitele.

## **4. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

V následující analýze jsou nejprve popsány jednotlivé konkurenční síly a poté je u nich proveden rozbor, kdy v rámci každé konkurenční síly působí určité faktory, které jsou zaznamenány v jednotlivých tabulkách. Porovnává se zde rok 2011 (současnost) a rok 2016 (budoucnost), neboť cílem této analýzy není zjistit pouze působení současných faktorů, ale také jejich budoucí možný vývoj. Každý faktor je ohodnocen od 1 do 9 na základě významnosti a hrozby pro analyzovaný podnik. Známkou 1 je ohodnoceno nejmenší riziko a známkou 9 nejvyšší možné riziko. Výsledky jednotlivých faktorů jsou následně sečteny a poté je vypočítán celkový průměr dané konkurenční síly.

### **4. 2. 1 Vyjednávací síla odběratelů**

Za odběratele společnosti LINEA NIVNICE, a. s. jsou považovány distribuční kanály, které nabízí výrobky konečnému spotřebiteli. LINEA NIVNICE, a. s. především distribuuje své výrobky prostřednictvím mezinárodních obchodních řetězců. Podnik má také svou podnikovou prodejnu a Cyklobar Hello (v blízkosti sídla podniku vede cyklostezka), v kterých rovněž prodává své výrobky. Velikost tohoto odbytu zde však není nijak významná. V následující tabulce je zobrazen přehled nejvýznamnějších odběratelů společnosti LINEA NIVNICE, a. s.

**Tab. 4. 3 Přehled nejvýznamnějších mezinárodních obchodních řetězců společnosti****LINEA NIVNICE, a. s. [28]**

Pořadí	Skupina / Firma
1.	<b>SCHWARZ ČR</b>
	- Kaufland
	- Lidl ČR
2.	<b>AHOLD CZECH REPUBLIC</b>
	- Albert hypermarket
	- Albert supermarket
3.	<b>TESCO Stores ČR</b>
	- Tesco hepermarkets
	- Tesco obchodní dům
	- Tesco Expres
4.	<b>Makro Cash &amp; Carry ČR</b>
5.	<b>REWE ČR</b>
	- Billa
	- Penny Market
6.	<b>Globus ČR</b>
7.	<b>SPAR ČR</b>
	- Spar česká obchodní společnost - Interspar
	- Spar česká obchodní společnost - Spar supermarket
	- Spar Šumava

Pro společnost LINEA NIVNICE, a. s. je velmi podstatné budovat dlouhodobé a dobré vztahy s mezinárodními obchodními řetězci. Jsou to totiž právě oni, kdo může podnik nejvíce ohrožit. Při potenciální ztrátě několika významných obchodních řetězců by se podnik mohl dostat do značných problémů s odbytem.

Současná situace je taková, že obchodní řetězce si diktují a stanovují ceny, které výrobní podniky musí respektovat, popř. o nich vyjednávat. LINEA NIVNICE, a. s. se snaží vyjednáváním snižovat nejen jejich cenové požadavky, ale také zalistovací poplatky, výši podpory prodeje v letácích, apod.

**Tab. 4. 4 Vyjednávací síla odběratelů [7, s. 179-180]**

Vyjednávací síla odběratelů	průměrné odhady	
	2011	2016
<b>Počet významných odběratelů:</b> Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných odběratelů, pak je vyjednávací síla těchto odběratelů vysoká.	8	7
<b>Význam výrobku pro odběratele:</b> Výrobek je pro odběratele významný z hlediska podílu na jeho výdajích.	8	7
<b>Zákazníkovi "switching costs" (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci):</b> Jsou-li vysoké, pak je zákazníkova vyjednávací síla nižší.	8	8
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>22</b>
<b>Průměrné skóre</b>	<b>8,0</b>	<b>7,3</b>

Vyjednávací sílu odběratelů - obchodních řetězců tedy považuji za velmi vysokou. Tuto hrozbu podniku by bylo vhodné zmírnit tím, že by podnik LINEA NIVNICE, a. s. využil i jiných distribučních kanálů – např. gastronomie.

#### 4. 2. 2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vztahy podniku LINEA NIVNICE, a. s. k jednotlivým dodavatelům jsou na dobré úrovni. Co se týká vyjednávací síly, tak ta je odlišná u jednotlivých surovin.

Pro společnost jsou klíčovými dodavateli především zahraniční výrobci citrusových koncentrátů, u kterých vyjednávací síla není velká. Z citrusových koncentrátů je pro podnik nejvýznamnějším pomerančový koncentrát, který se nakupuje od brazilské firmy. Celosvětovou poptávku po tomto koncentrátu uspokojují především čtyři největší brazilské firmy, které mají stanoveny pro všechny odběratele na světě podobné cenové podmínky. Jejich výše se může nepatrně lišit pouze velikostí odebraného množství.

Mezi další dodávané významné koncentráty dovážené ze zahraničí se řadí ananasový koncentrát (dovoz z Thajska, Vietnamu, atd.), růžový grep koncentrát (dovoz z Jihoafrické republiky, Izraele, apod.).

Poměrně silnou vyjednávací silou disponují tuzemští dodavatelé ovoce (zejména jablek) při špatné úrodě a sklizni. Při stanovování cen hrají roli i sezónnost a velikost odebraného množství. Podnik LINEA NIVNICE, a. s. je částečně soběstačný z hlediska výroby jablečného a višňového koncentrátu, jedná se však o malý podíl.

Významným dodavatelem je také výrobce kartonových obalů – francouzská firma TetraPak, s kterou jsou udržovány velmi dobré vztahy. Pro společnost TetraPak je podnik LINEA NIVNICE, a. s. největším odběratelem v České republice.

**Tab. 4. 5 Vyjednávací síla dodavatelů [7, s. 180]**

Vyjednávací síla dodavatelů	průměrné odhady	
	2011	2016
<b>Počet a význam dodavatelů:</b> Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká.	5	5
<b>Význam odběratelů pro dodavatele:</b> Čím menší je význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.	3	2
<b>Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů?</b>	7	7
<b>Celkem</b>	15	14
<b>Průměrné skóre</b>	<b>5,00</b>	<b>4,67</b>

Vyjednávací sílu dodavatelů hodnotím na střední úrovni. Určitě pro podnik nepředstavuje žádnou možnou velkou hrozbu.

#### **4. 2. 3 Rivalita mezi konkurenty**

Mezi nejznámější a nejvýznamnější společnosti působící na evropském trhu a zabývající se výrobou nealkoholických nápojů – především ovocných šťáv, nektarů a džusů se řadí zejména tyto společnosti:

- ***Coca-Cola HBC Česká Republika, s. r. o.***

The Coca-Cola Company a její partneři tvoří po celém světě systém Coca-Cola. Jsou považováni za největší výrobce nápojů ve světě. Jejich sortiment je tvořen téměř 400 výrobními značkami nealkoholických nápojů. Mezi nejznámější se řadí Coca-Cola, Fanta, Sprite, Kinley, Lift, Bonaqua, Nestea, ale také i ***Cappy*** a ***Cappy Ice Fruit*** (výrobní značky ovocných šťáv).

- ***Kofola Holding, a. s.***

Tato společnost se zabývá výrobou kolových nápojů (Kofola a RC Cola), minerálních vod (Rajec), hroznových nápojů (Top Topic a Vinea), ale také ovocných nápojů (***Jupí*** a ***Jupík***). Tato společnost spadá do skupiny Kofola, která je tvořena sedmi výrobními



závody ve čtyřech zemích střední a východní Evropy. Je tedy významným výrobcem nealkoholických nápojů.

- **MASPEX Czech, s. r. o.** [19]

Mezi hlavní značky produktů této společnosti v oblasti džusů a ovocných nápojů patří **Relax, Relax Fitness, Figo, Kubík, Caprio**, apod. MASPEX Czech, s. r. o. patří tedy na českém trhu mezi leadery v prodeji ovocných nápojů, nektarů a džusů. Rovněž je distributorem instantních produktů - Cappuccina La Festa, káva 3 v 1, smetana do kávy Coffeeta, apod. Tato společnost spadá do skupiny Maspex Wadowice Group, která je tvořena 7 polskými a 10 zahraničními společnostmi. Tato skupina je považována za jedničku ve výrobě šťáv, nektarů a nápojů jak v Polsku, v České republice, na Slovensku, tak je předním výrobcem i v Maďarsku, Rumunsku a Bulharsku. Její strategií je posilovat pozici leadera na českém trhu. Proto také neustále usiluje o získání více zakázek od obchodních řetězců na produkty privátních značek.

- **McCarter, a. s.** [20]

Své výrobky uvádí pod značkami **Rio** a **Zeus**. Velkou pozornost věnuje i privátním značkám. Tato slovenská výrobní a obchodní společnost, která má dlouhodobou tradici, je považována na slovenském trhu za nejvýznamnějšího výrobce ovocných nápojů v obalech TetraPak. Rovněž je distributorem značek Mattoni, Teekanne, Pasta Zara, Aquila, aj.

- **PEPSICO Česká republika, s. r. o.** [24]

Od roku 2000 do jejího produktového portfolia spadají i džusy a ovocné nápoje značky **Toma**. Významnými výrobky dané společnosti jsou značky: Pepsi, Mirinda, 7Up, Mountain Dew, Schweppes, Canada Dry, Dr Pepper, Lipton Ice Tea, Gatorade, Lay's, apod. Tato společnost je součástí nadnárodní společnosti PepsiCo, která je v současné době považována za druhou největší potravinářskou společnost na světě. Společnost se snaží prodávat své produkty značky Toma jak prostřednictvím gastronomie, tak obchodních řetězců.

- **RAUCH Česká republika, s. r. o.** [25]

Tato společnost vyrábí ovocné šťávy a džusy pod výrobní značkou **HAPPY DAY** a **Bravo**. Rovněž obchoduje s produkty, jako jsou ovocná aromata, lisované šťávy

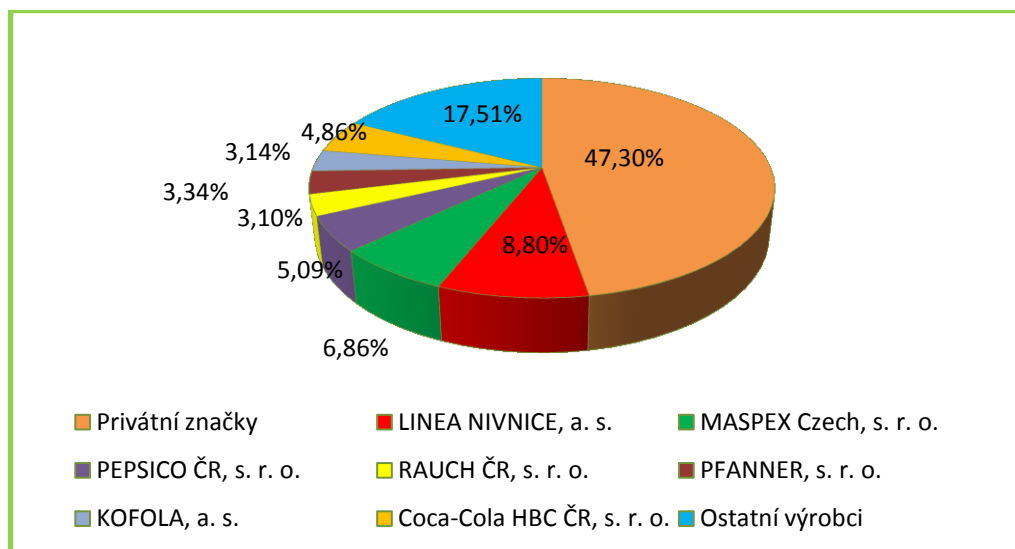
z ovoce, koncentráty ovocných šťáv, ovocné protlaky, apod. Další výrobky této společnosti se ukrývají pod značkami Rauch Ice Te, Nativa, Fresh, Cefemio, Isotomic, Red Bull, aj. Tato společnost distribuuje své výrobky především do gastronomie (cca 70% svého obrátu), kde má vybudovanou silnou pozici.

Na první pohled se může zdát, že hlavními konkurenty společnosti LINEA NIVNICE, a. s. jsou všechny výše uvedené podniky zabývající se výrobou džusů, nektarů a ovocných šťáv ve střední Evropě. Tyto podniky jsou zajisté konkurenty podniku LINEA NIVNICE, a. s., ale ne všechny lze považovat za přímé hlavní konkurenty.

Pro vymezení přímých hlavních konkurentů je velmi důležitým prvkem jejich cenová strategie a také distribuční strategie. Společnost LINEA NIVNICE, a. s. se v oblasti cenové strategie řídí heslem „kvalita za rozumnou cenu“ a v oblasti distribuce je zaměřena především na obchodní řetězec.

Proto společnost jako RAUCH ČR, s. r. o., které razí velice odlišnou cenovou strategii a z velké části se orientuje na jiný distribuční kanál – a to gastronomii, není považována za příliš velkého přímého konkurenta společnosti LINEA NIVNICE, a. s. Podobně je na tom například také společnost PFANNER, s. r. o.

**Graf 4. 2 Tržní podíly výrobců ovocných šťáv a nektarů na českém trhu v roce 2010 [28]**



Z grafu lze vypožorovat, že největšími leadery na českém trhu jsou podniky LINEA NIVNICE, a. s., MASPEX Czech, s. r. o. a PEPSICO ČR, s. r. o. Největší tržní podíl je však tvořen produkty privátních značek.

**Tab. 4. 6 Konkurenční rivalita v odvětví [7, s. 177]**

Konkurenční rivalita v odvětví	průměrné odhady	
	2011	2016
<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost:</b> Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.	5	6
<b>Růst odvětví:</b> Jestliže poptávka po výrobcích v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.	7	6
<b>Diferenciace výrobků:</b> Čím vyšší diferenciace výrobků, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku věrnější.	5	5
<b>Diferenciace konkurentů:</b> jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší.	6	6
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Průměrné skóre</b>	<b>5,75</b>	<b>5,75</b>

Jsem přesvědčena, že vzhledem k určité diferenciaci konkurentů v daném odvětví a také již získaným určitým tržním podílům na daném trhu, rivalita mezi konkurencí není až tak příliš silná.

Hrozbou podniku by mohli být v budoucnu konkurenti z Polska, např. Maspex Wadowice Group, kteří mnohdy nabízí své výrobní i privátní značky pod cenou výrobních nákladů. Jejich výhodou je větší dotace nejen ze státního rozpočtu, ale i z EU, ve srovnání s českými podniky.

#### **4. 2. 4 Hrozba substitučních výrobků**

Za substituční výrobky džusů, ovocných nápojů a nektarů lze považovat všechny ostatní nealkoholické nápoje a minerální vody. Může se tedy jednat o neperlivé nápoje, ovocné slazené limonády, ledové čaje, minerální vody, domácností vytvořené džusy, instantní nápoje, apod. V roli substitutu se může stát i obyčejná pitná voda z kohoutku.

**Tab. 4. 7 Hrozba substitutů [7, s. 181]**

Hrozba substitutů	průměrné odhady	
	2011	2016
<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b>	5	6
<b>Hrozba substitutů v budoucnu?</b>	3	3
<b>Vývoj cen substitutů?</b>	5	5
<b>Konkurence v odvětví substitutů:</b> Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do našeho odvětví více motivováni.	6	6
<b>Celkem</b>	19	20
<b>Průměrné skóre</b>	4,75	5

Náhradou za ovocné nápoje a džusy se může stát téměř jakékoliv pití. Vzhledem k současným trendům (např. zdravý životní styl a stále větší počet vzdělaných lidí, atd.) se však nedá očekávat, že by spotřebitel změnil své preference. Riziko by mohlo nastat, pokud by domácnosti začaly opravdu hodně šetřit, čímž by zajisté omezily nákup těchto všech produktů.

Hrozbu substitučních výrobků vidím tedy na střední úrovni. Pouze nepředpokládaný velký pokles příjmů domácností by mohl ovlivnit tuto spotřebu.

#### **4. 2. 5 Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů**

Zejména kvůli vysoké obsazenosti distribučních kanálů a velké kapitálové náročnosti při pořizování nových technologií, se nepředpokládá, že by nějaké nová společnost vstoupila do daného odvětví a mohla se stát silnou konkurencí. V úvahu připadá jediné možnost vzniku nějaké nové akvizice současných konkurentů.

**Tab. 4. 8 Hrozba vstupu do odvětví [7, s. 178-179]**

Hrozba vstupu do odvětví	průměrné odhady	
	2011	2016
<b>Úspory z rozsahu:</b> Jestli-že redukce nákladů (výrobních, distribučních, apod.) z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci).	2	2
<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví:</b> Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.	1	1
<b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b>	6	6
<b>Vládní politika:</b> Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)	5	5
<b>Přístup k distribučním kanálům:</b> Čím omezenější přístup k existujícím kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.	2	1
Celkem	16	15
<b>Průměrné skóre</b>	<b>3,2</b>	<b>3</b>

#### 4. 2. 6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

V této provedené analýze jsem vyzorovala největší problém s vyjednávací silou odběratelů. Tu považuji za největší hrozbu podniku. Konkurenční rivalitu v tomto odvětví považuji na střední úrovni – podnik by se měl více zaměřit na konkurenty z Polska. Hrozba substitutů a vyjednávací síla dodavatelů je rovněž na střední úrovni, nejsou tedy považovány za potenciálně možné hrozby podniku. Nejméně pravděpodobnou hrozbou je hrozba vstupu nových podniků do odvětví.

**Tab. 4. 9 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil [Vlastní zpracování]**

	Nízká	Střední	Vysoká
	1-3 b.	4-6 b.	7-9b.
Konkurenční rivalita v odvětví		X	
Hrozba vstupu do odvětví	X		
Vyjednávací síla odběratelů			X
Hrozba substitutů		X	
Vyjednávací síla dodavatelů		X	

Porterovým modelem pěti konkurenčních sil bylo zanalyzováno oborové okolí podniku. Díky jeho pochopení může podnik najít v oboru takovou pozici, ve které se může pokusit nepříznivé faktory (síly) eliminovat a příznivé naopak využívat ve svůj prospěch.

### **4.3 Audit vnitřních zdrojů**

Po provedení analýzy vnějšího a oborového prostředí podniku je potřeba zanalyzovat i vnitřní zdroje podniku, a to pomocí analýzy auditu zdrojů. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, audit zdrojů se skládá z rozboru hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů.

#### **4.3.1 Hmotné zdroje**

Prioritním hmotným zdrojem každého výrobního podniku je technické vybavení. Podnik se snaží každým rokem do něj co nejvíce investovat, aby docházelo ke zvyšování výkonnosti, zlepšování technických stavů, zvyšování výrobní kapacity, apod.

#### **Technické vybavení podniku [28]**

Investice vytváří určité portfolio majetku. V potravinářském odvětví je z hlediska reprodukce nejdůležitější pro podnik strojní vybavení. V podniku LINEA NIVNICE, a. s. je technologickým základem 12 plnicích a balících linek. Tyto moderní výrobní technologie umožňují vyrábět širokou škálu výrobků s vysokou kvalitou. Rovněž přispívají k vysoké produktivitě práce.

LINEA NIVNICE, a. s. každým rokem investuje do modernizace strojního vybavení. Postupně prochází procesem inovace všechny části výroby.

V roce 2007 podnik investoval do výrobního střediska zabývající se výrobou šťáv a nápojů v obalech PET. Podnik sem pořídil nový vyfukovací stroj ADS G66, Triblock ALTEC – Monoblok PVN, paster ovocných šťáv, zavírací stroj PT, balicí stroj Gramegna R 700, atd. Celá tato investice vyšla podnik na cca 20,7 mil. Kč.

V roce 2008 zásadní investice podniku směřovala do výrobního střediska TetraPak zabývající se výrobou nealkoholických nápojů a stáčením do kartónových obalů. Byla pořízena nová výrobní plnicí a balicí linka TP A3 FLEX, která zásadně přispěla k upevnění pozice leadera mezi výrobci ovocných šťáv na českém trhu.

V roce 2009 investovala společnost do pracovních strojů a přístrojů (např. etiketovací zařízení, myčka Klinger, LMT nádrže) za cca 6,39 mil. Kč. Také investovala do vzduchotechniky provozu a AT stanice cca 4,54 mil. Kč.

Díky neustálému investování do rozšiřování výrobních kapacit podnik v současné době nemá plně využitou výrobní kapacitu. Určitou volnou výrobní kapacitu si ponechává jako rezervu pro možnost přijetí další významné zakázky.

Podnik rovněž investuje každým rokem do skladového hospodářství i do logistiky:

- rok 2007:
  - o provozní skladové hospodářství – regály (1 mil. Kč),
- rok 2008:
  - o dopravní prostředky – nová nákladní auta s návěsy a manipulační vysokozdvizné vozíky (9 mil. Kč),
- rok 2009:
  - o provozní skladové hospodářství – regály (1,6 mil. Kč),
  - o dopravní prostředky – nákladní vozidla, vysokozdvizné manipulační vozíky (11,5 mil. Kč).

#### **Budovy, stavby a pozemky [28]**

Podnik má vybudován centrální sklad, který je vybaven nejmodernějšími technologiemi, vjezdovými regály s možností nakládky pěti kamionů. Touto investicí došlo k zefektivnění distribuce velkého počtu výrobků.

Také vybudování chladírny polotovarů v roce 2009 za 5,7 mil. Kč přispělo ke zkvalitnění produkce. Chladírna zabezpečila delší uchování potřebné suroviny – ovocného koncentrátu z čerstvě vylisované ovocné šťávy, který se dováží mražený, neboť během zpracování je z něj odstraněna voda.

Podnik v téže roce investoval také do vodního hospodářství (tři nové vlastní studny za 1,5 mil. Kč) a také nakoupil přilehlé pozemky pro perspektivu zabezpečení rozvoje podniku.

#### **4. 3. 2 Lidské zdroje**

V delším časovém horizontu lze vypořizovat, že podnik LINEA NIVNICE, a. s. zaměstnává cca 250-260 lidí, čímž se řadí mezi důležité zaměstnavatele ve Zlínském kraji, zejména pak na Uherskohradištsku. Podnik je podle počtu zaměstnanců zařazen do malých a středních podniků.

**Tab. 4.10 Lidské zdroje podniku LINEA NIVNICE, a. s. [Vlastní zpracování]**

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	257	255	251
Počet zaměstnanců pracujících v podniku déle než 1 rok	240	239	231
Počet rozvázaných pracovních poměrů (bez odchodu do důchodu, na MD,...)	4	15	9
Míra fluktuace (%) - vzorec (2.1)	1,56%	5,88%	3,59%
Míra stability (%) - vzorec (2.2)	91,95%	93,00%	90,59%
Průměrné výdělky (Kč)	21569	21862	23510

Průměrné výdělky zaměstnanců společnosti LINEA NIVNICE, a. s. se každým rokem navyšují. Například v roce 2009 činila hrubá mzda zaměstnance 23 510 Kč. Oproti průměrné hrubé mzdě ve Zlínském kraji (21 529 Kč) se jedná o částku vyšší o 1 981 Kč. Průměrné výdělky zaměstnanců podniku LINEA NIVNICE, a. s. jsou tedy nad úrovní průměrné hrubé mzdy Zlínského kraje.

To může být také jedním z důvodů, proč má podnik tak stabilní zaměstnance. Ve sledovaných letech 2007-2009 míra stability zaměstnanců činila vždy přes 90%. Podnik má tedy dlouhodobé a věrné pracovníky. Také z ukazatele míry fluktuace lze vypočítat tento trend. Optimální výše fluktuace se uvádí ve výši 5-7%. V České republice se průměrná úroveň fluktuace pohybuje kolem 15%. Je tedy třeba konstatovat, že právě nízká míra fluktuace by mohla pro společnost LINEA NIVNICE, a. s. znamenat konkurenční výhodu.

#### **4.3.3 Nehmotné zdroje**

Nezbytnými standardy po vstupu do Evropské unie se staly certifikace systémů managementu a jakosti (z hlediska národní politiky kvality). Nejpožívanějšími certifikáty v potravinářství se staly BRC, IFS a ISO 22000.

Podnik LINEA NIVNICE, a. s. každoročně prochází auditem certifikace IFS od firmy EFSIS. IFS (International Food Standard) stanovuje požadavky na zabezpečení zdravotně nezávadných potravin při výrobě se silným zaměřením na provozní předpoklady (viz. Příloha č. 1: Certifikát kvality IFS).

Tento standard je jedním z nejnáročnějších v potravinářském průmyslu a je uznáván většinou obchodních řetězců jako nejvyšší záruka kvality. Klade mimořádný důraz na hygienu výroby, správné výrobní postupy a kontrolu jakosti.



Klíčovými kritérii této normy jsou: identifikace zvládnutelného počtu příslušných kritických kontrolních bodů (CCP), zavedení systému pro monitorování CCP se srozumitelnými záznamy a pravidelnými kontrolami, opakované ujištění managementu, že zaměstnanci znají své povinnosti a že je hodnocena jejich efektivita práce, sledovatelnost výrobku a implementace nápravných opatření. [28]

Dalším důležitým nehmotným zdrojem podniku je národní značka kvality potravin KLASA, která byla v roce 2006 udělena ministrem zemědělství ČR výrobkům podniku LINEA NIVNICE, a. s. Tato značka je zárukou, že výrobky vykazují výjimečné kvalitativní charakteristiky, které zvyšují jejich přidanou hodnotu a zaručují jejich jedinečnost ve srovnání s ostatními běžně dostupnými výrobky na trhu. [23]

#### **4.3.4 Finanční zdroje**

O efektivitě využití kapitálu bude pojednávat detailně další kapitola Finanční analýza. Proto se finančními zdroji v této části nebudu nijak zabývat, pouze konstatuji, že v oblasti finančních zdrojů je velkou slabinou podniku nedostatečná likvidita.

#### **4.3.5 Shrnutí auditu zdrojů**

Z auditu zdrojů lze vypožorovat silné a slabé stránky podniku. Silnými stránkami podniku jsou certifikát IFS, značka Klasa a nízká fluktuace pracovníků. Za slabé stránky podniku považují volnou nevyužitou výrobní kapacitu a špatnou likviditu podniku.

### **4.4 Finanční analýza**

Finanční analýza podniku LINEA NIVNICE, a. s. byla provedena na základě výsledků uvedených v účetních výkazech v letech 2007 až 2009. Základní ukazatele finanční analýzy odvětví CZ-NACE 11 Výroba nápojů vznikly z údajů zveřejněných na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

#### **4.4.1 Analýza trendů**

Podklady a výpočty k analýze trendů jsou obsaženy v přílohách č. 2a – 2b, kde je podroben analýze účetní výkaz rozvaha, a také v příloze č. 3 – výkaz zisků a ztrát.

#### **4. 4. 1. 1 Rozbor rozvahy**

V podniku došlo nejprve v roce 2008 ve srovnání s předešlým rokem k navýšení aktiv o 60,9 mil. Kč (tj. o 12%), avšak v následujícím roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 došlo k poklesu celkového majetku podniku o 4,1%, což znamenalo pokles o 23,5 mil. Kč.

Dlouhodobý majetek podniku se meziročně ve všech sledovaných obdobích navyšoval. Nejprve o 49,5 mil. Kč (tj. o 25,9%) a o rok později o 7,3 mil Kč (tj. o 3,8%). V roce 2008 podnik pro zabezpečení rozvoje společnosti odkoupil přílehlé pozemky za 3,5 mil. (nárůst o 705%). V tomto roce byla také postavena nová hala za 21,4 mil. Kč (meziroční navýšení o 22%) a v následujícím období došlo opět k navýšení o 10,4 mil. Kč (tj. o 8,8%). V roce 2008 došlo také k modernizaci technologické základny. Hlavní investicí bylo pořízení nové výrobní plnicí a balicí linky TP A3 Flex. Pro posílení vlastní dopravy byly pořízeny také manipulační vozíky, nákladní auta atd. Proto není divu, že v rozvaze položka samostatné movité věci a soubory movitých věcí vzrostla meziročně o téměř 30 mil. Kč (o 38,6%). V dalším roce se tato položka opět navýšila o 5,1 mil. Kč (o 5%).

Podnik investoval do dlouhodobého majetku nejen z důvodu navyšování kapacit podniku, ale také z důvodu zastaralosti majetku. Na základě oprav k dlouhodobému hmotnému majetku si lze všimnout, že tento majetek byl v polovině své životnosti, proto modernizace přicházela vhod.

Dále podnik také implementoval nový software, který si vyžádal náklad na pořízení ve výši 4 mil. Kč. Meziročně tedy u něj došlo nejprve k navýšení o 3,7 mil. Kč (386%) a v dalším roce k meziročnímu poklesu o 2,1 mil. Kč (o 45%).

Oběžná aktiva podniku zaznamenala v roce 2008 meziroční navýšení o 8,4 mil. Kč (tj. o 2,7%), v následujícím roce se podniku podařilo tato aktiva snížit o 28 mil. Kč (o 8,7%). Největší pokles byl zaznamenán u zásob o 29 mil. Kč (tj. o 21,1% meziročně). Podniku se tak podařilo snížit množství peněz vázaných v zásobách. Pokles byl rovněž zaznamenán u krátkodobého finančního majetku o 3,3 mil. Kč (tj. o 24,4%), čímž poklesla likvidita podniku. Pokles krátkodobého finančního majetku byl způsoben pořízením investic a také navýšením pohledávek (zejména pohledávek z obchodního styku), které meziročně vzrostly o 4,4 mil. Kč (o 2,6%). Výše pohledávek po době splatnosti se však meziročně snížila o 1,6 mil. Kč (tj. o 13%).

Z hlediska financování majetku lze konstatovat, že v roce 2008 nedošlo k žádným velkým zásadním změnám u struktury vlastního kapitálu. Cizí kapitál byl však meziročně navýšen o 44,5 mil. Kč (o 13,6%). Podniku narostly odložené daňové závazky o 2,8 mil. Kč

(21,2%), krátkodobé závazky o 10 mil. Kč (5,1%) a především bankovní úvěry a výpomoci o 31,7 mil. Kč (27,5%).

V roce 2009 podniku meziročně vzrostl vlastní kapitál o 35 mil. Kč (tj. o 19,2%). Bylo to způsobeno velmi dobrými hospodářskými výsledky minulých let – meziroční nárůst o 11 mil. Kč (tj. o 21,4%), ale také běžného účetního období – meziroční nárůst o 24 mil. Kč (tj. o 116,7%).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že došlo k poklesu cizího kapitálu meziročně o 53,8 mil. Kč (tj. o 14,5%). Snížily se krátkodobé závazky podniku o 51,7 mil. Kč (tj. o 24,7%) a také bankovní úvěry a výpomoci o 4,6 mil. Kč (tj. o 3,1%). Naopak podniku vzrostly dlouhodobé závazky o 2,5 mil. Kč (tj. o 15,9%).

#### **4. 4. 1. 2 Rozbor výkazu zisků a ztrát**

Z přílohy č. 3: Analýza trendů – výkaz zisků a ztrát lze vypožorovat řadu jevů, mezi nejdůležitější však patří zejména tyto:

Tržby z prodeje vlastních výrobků meziročně klesaly. V roce 2008 o porovnání s rokem 2007 o 20,1 mil. Kč (tj. o 1,9%) a v roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 o 112,9 mil. Kč (tj. o 10,6%). Tento výrazný pokles tržeb byl způsoben hospodářskou krizí – spotřebitelé začali více šetřit, proto prodej poklesl.

Je zřejmé, že pokud podniku klesaly tržby, poklesla i samotná produkce, která vedla i ke snížení výrobních nákladů.

Spotřeba materiálů a energie v letech 2007-2008 poklesla o 41,6 mil. Kč (tj. o 5,1%), v následujícím období meziročně poklesla o 180,2 mil. Kč (tj. o 23,3%).

Mzdové náklady podniku v letech 2007-2008 meziročně vzrostly o 2,5 mil. Kč (tj. o 3,8%), rok poté však už k takovému navýšení nedošlo, mzdy se zvedly o pouhých 353 tis. Kč (tj. o 0,5%).

Výsledek hospodaření běžného účetního období meziročně v letech 2007-2008 poklesl o 8,7 mil. Kč (tj. o 29,9%), rok poté tento výsledek však vzrostl o 24 mil. Kč (tj. o 116,8%).

Je třeba konstatovat, že výsledek hospodaření za rok 2009 je ve srovnání s předchozími roky obzvlášť příznivý, zejména za podmínek zhoršení ekonomického klimatu ve společnosti – v rámci evropské i světové krize.

#### **4. 4. 2 Analýza struktury**

V analýze struktury se zaměřím pouze na nejvýznamnější položky, které zaujímaly největší podíl ať už na majetku, zdrojích podniku, nákladech či výnosech podniku. Analýza struktury vychází z příloh č. 4a-b a z přílohy č. 5.

##### **4. 4. 2. 1 Rozbor rozvahy**

Majetek podniku byl tvořen v roce 2007 ze 38,7% dlouhodobým majetkem (největší položkou byl dlouhodobý hmotný majetek – zejména pak stavby (19%), stroje a zařízení (15,3%)) a zbylou část (61%) tvořila oběžná aktiva, kde nejvýznamnější položku tvořily zásoby – a to především materiál (20%) a pohledávky z obchodních vztahů (27,6%).

V roce 2008 došlo ve struktuře majetku ke změnám. Podniku se podařilo navýšit dlouhodobý majetek podniku na hodnotu 43,2% (podnik investoval do strojů a zařízení a také podnik vybudoval novou halu, tudíž dlouhodobý hmotný majetek vzrostl na 42,2%). Oběžná aktiva pak tvořila 56% všech aktiv. Oběžná aktiva byla tvořena z 24,13% zásobami, z 29,47% krátkodobými pohledávkami podniku a z 2,39% krátkodobým finančním majetkem.

V roce 2009 nadále rostl podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech (46,4%), kde dominantní položkou byl opět dlouhodobý hmotný majetek (45,69%). Oběžná aktiva tvořila 53,28% celkových aktiv. V rámci oběžných aktiv došlo k meziročnímu poklesu u zásob, které v roce 2009 tvořily 19,85% aktiv. Poklesl i krátkodobý finanční majetek na 1,88% aktiv. Navýšily se však pohledávky, které v roce 2009 tvořily 31,54% majetku.

V roce 2007 se položka vlastního kapitálu podílela na celkových pasivech z 35,9% (základní kapitál činil 21,4%). Cizí zdroje tedy byly ve výši 64,1%. Na výši vlastního kapitálu se podílely i oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (způsobeno fúzí se společností Arna, a. s.). Podnik nevytvářel žádné rezervy. Cizí zdroje tvořily z 39% krátkodobé závazky, z 22,6% bankovní úvěry a výpomoci.

V roce 2008 byl majetek podniku financován z 65% cizími zdroji (36,59% tvořily krátkodobé závazky podniku, 25,69% bankovní úvěry a výpomoci a 2,77% dlouhodobé závazky). Vlastní zdroje podniku tedy činily 32% celkových zdrojů (základní kapitál byl 19,13%, hospodářské výsledky minulých let tvořily 8,99%, hospodářský výsledek běžného účetního období byl 3,61% a rezervní fondy činily 3,82%).

V roce 2009 pokleslo financování podniku z cizích zdrojů na 58%, vzrostlo financování z vlastních zdrojů na 39,81%. Významně poklesly krátkodobé závazky podniku na 28,7%, dlouhodobé závazky podniku vzrostly na 3,34% a bankovní úvěry a výpomoci tvořily 25,96%. Vlastní zdroje podniku byly ve složení: základní kapitál 19,94%, hospodářské

výsledky minulých let 11,38%, hospodářský výsledek běžného období 8,16%, rezervní fondy 3,99%.

#### 4. 4. 2. 2 Rozbor výkazu zisků a ztrát

LINEA NIVNICE, a. s. je výrobním podnikem, proto není divu, že nejvýznamnější položkou výnosů tohoto podniku jsou tržby z prodeje vlastních výrobků, jejíž podíl na celkových výnosech ve sledovaných letech rostl. V roce 2007 tvořily 94,4% výnosů, v roce 2008 96,7% a v roce 2009 99,9% výnosů. Ostatní výnosy (tržby z prodeje dlouhodobého majetku, ostatní provozní výnosy, apod.) se podílely na výnosech velmi nepatrně.

Významnými náklady podniku ve sledovaných letech byla spotřeba materiálu a energie, která v roce 2007 tvořila 84,8% všech nákladů, v roce 2008 85,26% všech nákladů a v roce 2009 83,14% nákladů. Zásadní položkou byly také služby, které tvořily 12,4 – 17,6% nákladů. Třetí největší podíl na nákladech měly osobní náklady, které se pohybovaly v rozmezí 7,9 – 10,1% nákladů.

#### 4. 4. 3 Poměrová analýza

V poměrové analýze jsou rozebrány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Poté následuje srovnání nejdůležitějších ukazatelů podniku LINEA NIVNICE, a. s. s odvětvím, ve kterém podnik působí.

##### 4. 4. 3. 1 Ukazatelé rentability

V roce 2008 podnik dosahoval nejnižších hodnot v ukazatelích rentability. Bylo to způsobeno nejnižšími dosáhnutými výsledky hospodaření (EBITu, EATu) ve srovnání s ostatními sledovanými obdobími, od kterých se tyto ukazatelé odvíjí.

Tab. 4. 11 Ukazatelé rentability [Vlastní zpracování]

Ukazatelé rentability	Vzorec	2007	2008	2009
ROA	(2.6)	9,270%	5,890%	11,495%
ROCE	(2.7)	16,313%	13,520%	23,909%
ROE	(2.8)	16,051%	11,266%	20,496%

#### Rentabilita aktiv (ROA)

Uvádí se, že všeobecná průměrná norma ROA by měla být v rozmezí 5 – 10%. V letech 2007 a 2008 se pohyboval ukazatel v daném pásmu, v následujícím roce se podniku

však podařilo zvýšit tento ukazatel na 11,495%. Bylo to způsobeno především lepším výsledkem hospodaření než v předchozím roce (změna EBITu o 87%) a také mírným poklesem aktiv (změna o 4,11%), což svědčí o tom, že podnik efektivněji celkově využíval v roce 2009 svůj majetek. Podnik z 1 Kč kapitálu, který vložil do podnikání, vytvořil 0,115 zisku.

### **Rentabilita investovaného majetku (ROCE)**

V roce 2009 bylo zhodnoceno 23,9% investovaného kapitálu. Nejnižší hodnoty ukazatele podnik dosáhl v roce 2008. V roce 2007 se z jedné koruny investovaného kapitálu promítlo do zisku 0,163 Kč.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatel ROE by se měl pohybovat od 9 do 15%. Vyšší hodnoty vypovídají o větší efektivnosti pro akcionáře. Návratnost investice pro akcionáře je tedy ve všech sledovaných letech vysoká.

#### **4. 4. 3. 2 Ukazatelé aktivity**

U ukazatelů aktivity jsem sledovala jak ukazatele obratovosti, tak dobu úhrady.

**Tab. 4. 12 Ukazatelé aktivity [Vlastní zpracování]**

<b>Ukazatelé aktivity</b>	<b>Vzorec</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	(2. 9)	2,153	1,865	1,735
<b>Obrat dlouhodobého majetku</b>	(2.10)	5,569	4,316	3,740
<b>Obrat zásob</b>	(2.11)	7,017	7,727	8,739
<b>Doba obratu aktiv</b>	(2.12)	167,235	193,056	207,486
<b>Doba obratu zásob</b>	(2.13)	51,306	46,589	41,194
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	(2.14)	49,388	56,888	65,447
<b>Doba úhrady závazků</b>	(2.15)	72,207	103,316	103,174

#### **Obrat celkových aktiv**

Trend obratu celkových aktiv byl ve sledovaném období klesajícího charakteru. V roce 2007 se podniku podařilo více než dvakrát přeměnit celková aktiva v tržbách. V roce 2008 poklesly obrátky na 1,865 a v roce 2009 na 1,735. Tento pokles byl způsoben především poklesem celkových tržeb podniku.

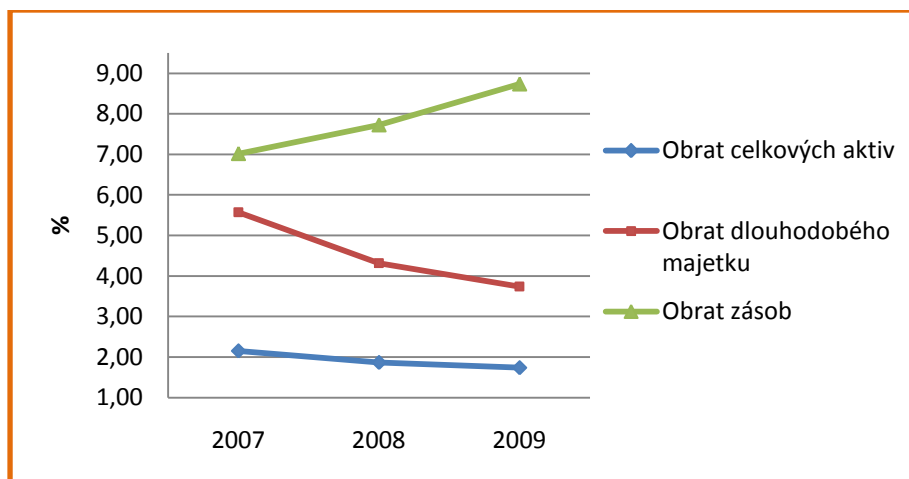
### **Obrat dlouhodobého majetku**

Klesající trend byl rovněž zaznamenán také u obratu dlouhodobého majetku. V roce 2007 podnik přeměnil dlouhodobý majetek v tržbách 5,569krát. Pokles obrátek byl ovlivněn již zmíněným poklesem celkových tržeb podniku a také klesajícím vývojem dlouhodobého majetku. Je třeba však upozornit na fakt, že výše obratu dlouhodobého majetku může být zkreslena zvoleným způsobem odepisování majetku podniku.

### **Obrat zásob**

Opačného vývoje však dosahoval ukazatel obratu zásob. V roce 2009 podnik dokázal přeměnit zásoby v tržby 8,739 krát. Rostoucí trend byl způsoben výrazným snížením zásob.

**Graf 4. 3 Vývoj obratu aktiv v letech 2007-2009 [Vlastní zpracování]**



### **Doba obratu aktiv**

V roce 2007 doba obratu aktiv činila 167 dnů, v roce 2008 doba obratu aktiv vzrostla na 193 dnů (ovlivněno růstem aktiv) a v roce 2009 vzrostla na 207 dnů (způsobeno poklesem tržeb).

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob ve sledovaném období má klesající vývoj, což je dobré pro podnik. V roce 2007 podniku trvalo 51 dnů, než prodal své zásoby, v roce 2008 se jednalo o 46 dnů a v roce 2009 o 41 dnů. Tento pokles byl zapříčiněn především snižováním stavu zásob (materiálu).

### **Doba splatnosti pohledávek**

V roce 2007 byly podniku zaplacený pohledávky za 49 dnů, v roce 2008 za 56 dnů a v roce 2009 za 65 dnů. Hlavní příčinou tohoto vývoje byl růst pohledávek z obchodních vztahů a poskytnutých záloh v jednotlivých letech.

### **Doba úhrady závazků**

Nezvětšoval se pouze počet dnů splatnosti pohledávek, ale také doba úhrady závazků podniku. Podnik v roce 2007 platil za své závazky průměrně za 72 dnů, v následujících letech se průměrný počet dnů zvýšil na 103 dnů.

Lze tedy vypožorovat, že ve všech sledovaných obdobích bylo zachováno pravidlo solventnosti. Pravidlo solventnosti je úzce spjato s likviditou podniku. Vzhledem k tomu, že podnik má špatnou likviditu, tzn. má málo peněžních prostředků (zásob, oběžných aktiv) na pokrytí svých závazků (viz. Ukazatelé likvidity), tak se spoléhá na inkaso pohledávek od svých odběratelů, z kterých poté hradí své závazky. Podnik je tedy solventní, tzn. je schopen své závazky platit právě z inkasovaných pohledávek.

### **4. 4. 3. 3 Ukazatelé zadluženosti**

U ukazatelů zadluženosti jsem se zaměřila pouze na ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech, celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu.

**Tab. 4. 13 Ukazatelé zadluženosti [Vlastní zpracování]**

<b>Ukazatelé zadluženosti</b>	<b>Vzorec</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Podíl vlastního kapitálu na aktivech</b>	(2.17)	35,91%	32,03%	39,81%
<b>Celková zadluženost</b>	(2.18)	64,09%	65,05%	58,00%
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	(2.19)	178,49%	203,06%	145,71%

### **Podíl vlastního kapitálu na aktivech**

Pomocí ukazatele podílu vlastních zdrojů na aktivech lze vyjádřit dlouhodobou finanční stabilitu podniku. V roce 2009 byl celkový majetek pokryt pouze ze 39,81% vlastním kapitálem.

### **Celková zadluženost**

Doporučená velikost tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60%. Podnik byl ve sledovaném období v letech 2007 a 2008 nad touto hranicí (64 – 65%).



V následujícím roce se mu však podařilo celkovou zadluženost snížit do doporučeného pásma (88%), neboť podniku výrazně poklesly závazky z obchodních vztahů.

#### **Zadluženost vlastního kapitálu**

Ukazatel zadluženosti vlastních zdrojů by se měl pohybovat do 120%. Je však zcela běžné, že v praxi podniky dosahují trvale vyšších hodnot, musí však mít stabilní a trvalý příjem. Podnik LINEA NIVNICE, a. s. nejvyšší zadluženosti vlastního kapitálu dosahoval v roce 2008 (203%), rok poté se mu ji však podařilo snížit na 145,7%. Bylo to způsobeno navýšením vlastního kapitálu – dobrým hospodářským výsledkem podniku. Ale i přes tento pokles podnik daleko více využívá cizího kapitálu než vlastního.

#### **4. 4. 3. 4 Ukazatelé likvidity**

Z tabulky ukazatelů likvidity lze vypožorovat, že likvidita podniku ve sledovaném období 2007-2009 se pohybuje pod hranicemi doporučených norem – tzn. celková likvidita v rozmezí 1,5 – 2,5, pohotová likvidita 1,0 - 1,5 a okamžitá likvidita 0,3 – 1,1. Vzhledem k nízkým dosahovaným hodnotám ukazatelů likvidity se podnik může dostat do velkých potíží se splácením krátkodobých závazků.

**Tab. 4. 14 Ukazatelé likvidity v letech 2007 - 2009 [Vlastní zpracování]**

<b>Ukazatelé likvidity</b>	<b>Vzorec</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Celková likvidita</b>	2.20	1,413	1,046	1,071
<b>Pohotová likvidita</b>	2.21	0,703	0,595	0,672
<b>Okamžitá likvidita</b>	2.22	0,019	0,045	0,038

#### **Celková likvidita**

Nízkých hodnot celkové likvidity dosahuje podnik z toho důvodu, že na pokrytí velkých hodnot krátkodobých závazků má nízkou úroveň oběžných aktiv. Z toho plyne, že podnik by měl problém splatit své krátkodobé závazky prodejem oběžných aktiv. Tato nízká likvidita souvisí s dlouhodobou existencí podniku.

### **Pohotová likvidita**

Podobně jako u celkové likvidity to vypadá i s pohotovou likviditou, jen s tím rozdílem, že na pokrytí vysokých hodnot krátkodobých závazků má podnik nedostatek peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek.

### **Okamžitá likvidita**

Vývoj okamžité likvidity jak u všech ukazatelů likvidity, ve sledovaných letech nejprve klesá a rok poté roste. Je třeba si všimnout, že vzhledem k tomu, že má podnik hodně krátkodobých závazků, má velmi málo peněžních prostředků na jejich úhradu. Jde tedy vidět, že se spoléhá na inkaso pohledávek, z kterého poté hradí své závazky.

#### **4. 4. 3. 5 Porovnání ukazatelů podniku LINEA NIVNICE, a. s. s CZ-NACE 11**

Z tabulky č. 4.15 lze vypožorovat oblasti, ve kterých podnik dosahuje lepších výsledků než odvětví CZ-NACE 11, ale i výsledků horších.

Z hlediska rentability dosahuje podnik lepších výsledků u ukazatele ROE a u ukazatele ROA vychází hodnoty téměř podobné. Pozitivně lze vyhodnotit také efektivnost využívání majetku podniku, která dosahuje lepších výsledků než dané odvětví.

Problematickou oblastí podniku jsou ukazatele likvidity, které se pohybují velice nízko pod hodnotami odvětví. Třeba zde dodat, že podnik využívá v případě potřeby kontokorentní úvěr. Také zadluženost podniku je vyšší než v daném odvětví.

**Tab. 4. 15 Srovnání ukazatelů analyzovaného podniku a CZ-NACE 11 [Vlastní zpracování]**

<b>Porovnání ukazatelů podniku s odvětvím v roce 2009</b>		<b>LINEA NIVNICE, a. s.</b>	<b>CZ-NACE 11 Výroba nápojů</b>
Rentabilita	<b>ROE</b>	20,5%	14,2%
	<b>ROA</b>	11,5%	12,7%
Likvidita	<b>Běžná likvidita</b>	1,07	2,06
	<b>Pohotová likvidita</b>	0,67	1,58
	<b>Hotovostní likvidita</b>	0,04	0,67
Zadluženost	<b>Podíl vlastního kapitálu na aktivech</b>	0,4	0,7
	<b>Zadluženost VK</b>	1,8	2,3
Obratovost	<b>Obratovost aktiv</b>	1,7	0,9
	<b>Obratovost pohledávek</b>	5,5	5,5
	<b>Obratovost závazků</b>	3,5	4,1

## 4.5 SWOT analýza

Na závěr strategické analýzy je potřeba shrnout dohromady velké množství informací plynoucích z jednotlivých dílčích analýz. K tomuto účelu se standardně používá souhrnná SWOT analýza.

Obr. 4.1 SWOT analýza podniku LINEA NIVNICE, a. s. [Vlastní zpracování]

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- dobrá pověst podniku;</li><li>- dobrá tržní pozice podniku;</li><li>- nízká fluktuace zaměstnanců;</li><li>- účast na veletrzích;</li><li>- certifikát kvality IFS.</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nízká likvidita podniku;</li><li>- volná nevyužitá výrobní kapacita;</li><li>- chybí strategie podniku.</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- posílení exportu;</li><li>- nalezení alternativních distribučních kanálů;</li><li>- upevnění tržní pozice;</li><li>- příznivý vývoj směnného kurzu CZK/USD;</li><li>- orientace na starší spotřebitele.</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- velká vyjednávací síla odběratelů (obchodních řetězců);</li><li>- schopnost konkurence snižovat náklady;</li><li>- špatná platební morálka odběratelů;</li><li>- růst cen vstupů (ceny cukru, energie, apod.);</li><li>- stagnace trhu s nealkoholickými nápoji.</li></ul>

Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku však nestačí, je zapotřebí hlouběji specifikovat pořadí jednotlivých faktorů vnějšího a vnitřního prostředí s vymezením váhy jejich vlivu.

„Váha“ vyjadřuje účinek působení daného kritéria na příslušnou stránku. Každému kritériu je přiřazena v % váha. Celkově tedy musí všechna kritéria dohromady dávat váhu 100% u příslušné stránky.

„Body“ dílčího kritéria v rozmezí 1-5 se určují podle významnosti působení na podnik. Znamka 1 představuje malou významnost daného kritéria, známka 5 naopak velkou významnost.

**Tab. 4.16 Rozbor SWOT analýzy podniku LINEA NIVNICE, a. s. [Vlastní zpracování]**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>
dobrá pověst podniku	0,15	2
dobrá pozice na trhu	0,25	5
nízká fluktuace zaměstnanců	0,1	1
účast na veletrzích	0,25	3
certifikát kvality IFS	0,25	4
<b>CELKEM</b>	<b>3,4</b>	
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>
nízká likvidita podniku	0,45	2
volná nevyužitá výrobní kapacita	0,45	4
chybí strategie podniku	0,1	1
<b>CELKEM</b>	<b>2,8</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>
posílení exportu	0,3	5
nalézt alternativní distribuční kanály	0,25	4
upevnění tržní pozice	0,25	4
vývoj směnného kurzu CZK/USD	0,15	3
orientace na starší spotřebitele	0,05	1
<b>CELKEM</b>	<b>4</b>	
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>
velká vyjednávací síla odběratelů	0,3	4
schopnost konkurence snižovat náklady	0,3	3
špatná platební morálka odběratelů	0,05	2
růst cen vstupů (ceny cukru, energie, apod.)	0,25	3
stagnace trhu s nealkoholickými nápoji	0,1	2
<b>CELKEM</b>	<b>3,15</b>	

**Analýza vnitřního prostředí:**

Silné stránky – Slabé stránky =  $3,4 - 2,8 = 0,6$

**Analýza vnějšího prostředí:**

Příležitosti – hrozby =  $4,0 - 3,15 = 0,85$

Z uvedených výsledků vyplývá, že pro podnik jsou nejvýznamnější příležitosti s hodnocením 4,0 a silné stránky podniku s hodnocením 3,4. Podnik se na základě Obr. 4. 1

Diagram SWOT analýzy nachází v 1. kvadrantu. Je tedy vhodné, podniku navrhnout takovou strategii, ve které bude využito silným stránek a příležitostí podniku.

**Obr. 4. 2 Diagram SWOT analýzy [9]**



V této části bylo stěžejním bodem provedení strategické analýzy pro společnost LINEA NIVNICE, a. s. Klíčovými analýzami byli PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Audit vnitřních zdrojů, Finanční analýza a SWOT analýza. Na základě završené SWOT analýzy, lze nyní přistoupit k samotné tvorbě strategických cílů podniku a k následnému navrhnutí vhodné strategie pro daný podnik.

## **5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

V této kapitole se pokusím navrhnout podniku LINEA NIVNICE, a. s. vhodnou strategii. Nejprve bude navrženo poslání, vize a strategické cíle podniku, na základě kterých se bude odvíjet strategie podniku.

### **5.1 Definování poslání, vize a strategických cílů podniku**

Jak již bylo uvedeno dříve, podnik LINEA NIVNICE, a. s. nemá vytvořené žádné poslání ani vizi, proto je zapotřebí v první řadě nějaké navrhnout. Poslání a vize podniku jsou navrženy na základě teoretických poznatků a okolností, které vychází ze strategické analýzy.

#### **Vize podniku**

„Snažíme se hledat nové receptury, inovovat a modernizovat technologické postupy a výrobní linky, to všechno pomocí kvalifikovaného lidského zázemí. Chceme tedy setrvat na pozici „jedna“ ve výrobě ovocných šťáv a džusů v České republice a snažit se rozšířit naši značku do zahraničí.“

#### **Poslání podniku**

„Umíme vytvořit kvalitní ovocné šťávy a nektary pro Vaši chuť, neboť to děláme od srdce.“

#### **Strategické cíle podniku**

Z již definovaného poslání a vize podniku se stanovují strategické cíle podniku. Za nejdůležitější strategické cíle bych stanovila zejména „udržení pozice na trhu“ a „proniknutí na další zahraniční trhy“.

Pro podnik LINEA NIVNICE, a. s. největší příležitost spatřuji v proniknutí na další zahraniční evropské trhy, neboť v rámci českého trhu se již nedají očekávat žádné velké nové přírůstky, protože trh je již plně přesycen danými výrobky. Podnik by tak mohl plně využít své volné výrobní kapacity právě díky zvýšenému exportu. V následující části se proto pokusím navrhnout společnosti exportní strategii.

## 5.2 Návrh exportní strategie podniku LINEA NIVNICE, a. s.

Nejprve než přejdu k samotnému plánování exportní strategie, považuji za důležité, seznámit se se současnou situací v oblasti exportu dané společnosti.

### 5.2.1 Současná situace v exportu podniku LINEA NIVNICE, a. s.

Prodej v rámci České republiky činí cca 78% z celkových tržeb z prodeje výrobků. V rámci České republiky tedy společnost problémy s odbytem nemá. Zbylou část tvoří zahraniční export. Z toho většina tohoto exportu směřuje na Slovensko. Český a slovenský trh lze proto považovat za klíčové oblasti prodeje.

#### 5.2.1.1 Export na Slovensko

Před vstupem České republiky do Evropské unie společnost LINEA NIVNICE, a. s. vlastnila na Slovensku dceřinou společnost. Tuto dceřinou společnost LINEA NIVNICE, a. s. provozovala klasickým způsobem. Bylo založeno sídlo podniku, byl zde vybudován sklad, byli najati administrativní pracovníci a dělníci do skladu, rovněž byla nakoupena auta. Produkty z Nivnice se dovezly do skladu v Prievidzi, odkud teprve poté tyto výrobky směřovaly k prodejcům v rámci Slovenské republiky. Dceřiná společnost jednou měsíčně informovala mateřskou společnost o své činnosti a provozu.

Vzhledem k tomu, že podnik LINEA NIVNICE, a. s. se nachází na česko-slovenském pomezí, využila tato společnost změn v legislativě po vstupu České republiky a Slovenska do Evropské unie. V roce 2004 společnost zrušila sklad v Prievidzi a také ukončila administrativní činnost u své dceřiné společnosti. Dceřinou společnost však nebylo možné zrušit, neboť se řídila zákonem Slovenské republiky, nicméně všechny činnosti se začaly provádět z mateřské společnosti LINEA NIVNICE, a. s. Produkty se začaly distribuovat na Slovensko z centrálního skladu v Nivnici s dodávkou do 48 hodin.

Obr. 5.1 Poloha sídla společnosti LINEA NIVNICE, a. s. [23]



Využitím této příležitosti se podniku podařilo zvýšit prodej o 30% a zisk společnosti vzrostl dokonce trojnásobně. Touto praktikou byl posílen základní podnik a rovněž se tím zvýšila celková efektivnost podniku.

V současné době vývoz na Slovensko funguje na stejném principu jako prodej v rámci České republiky. Prodejní tým je složen z regionálního manažera pro klíčové zákazníky a z dalších regionálních manažerů, pod které spadají obchodní zástupci rozdělení podle daných regionů v Česku i na Slovensku.

#### **5. 2. 1. 2 Ostatní export**

Export do ostatních zemí EU (kromě Slovenska) a také do třetích zemí tvoří nepatrnou část prodeje. Na celkovém exportu se ostatní export podílí cca 10%. Na celkových tržbách podniku se podílí ani ne 1%. V podniku se ostatním exportem zabývá Referát zahraničního obchodu, který zajišťuje:

- jednání se zahraničními partnery,
- nové obchodní kontakty,
- tvorbu exportní nabídky,
- cenově nejvýhodnější dopravu zboží, zahraniční dopravu,
- vyhledává nejvhodnější platební podmínky, nová obchodní spojení,
- provádí příjem zahraničních objednávek,
- spolupracuje při řešení sporných či složitějších celních otázek,
- Nákup zboží a surovin z dovozu,
- Celní odbavení exportů a importů ze třetích zemí,
- INTRASTAT – vývozy a dovozy EU, apod.

#### **5. 2. 2 Návrh exportní strategie pro polský trh**

Vzhledem k umístění společnosti LINEA NIVNICE, a. s. – pohraniční oblast se Slovenskem, v úvahu přichází pokus proniknout do sousedských zemí jako Rakousko či Polsko.

V Rakousku a ostatních západních zemích má výroba džusů dlouholetou tradici, proto by se podnik velmi těžce prosazoval na těchto trzích. Větší příležitostí podniku vidím v proniknutí na polský trh. Polsko je považováno za nejatraktivnější zemi pro významné české investice.



Před vstupem na polský trh, je třeba uvážit nejen možné přínosy, ale také možné komplikace či úskalí. Je zapotřebí provést průzkum daného trhu, seznámit se s hospodářskou, politickou a společenskou situací v dané zemi a také v neposlední řadě určit jakým způsobem podnik se pokusí proniknout na daný trh. Analýza musí tedy zahrnovat nejen rozbor potenciálu podniku, ale také i působení makroekonomických a mikroekonomických faktorů. Teprve poté si podnik může stanovit cíle a strategii.

#### **5. 2. 2. 1 Základní charakteristika polského trhu**

Polsko je svou rozlohou (311888 km<sup>2</sup>) a počtem obyvatelstva (38 167 000) šestou největší zemí v Evropské unii. Peněžní měnou v Polsku je 1 zlotý (=100 grošů).

V době hospodářské krize Polsko bylo z ekonomického hlediska mnohem na tom lépe než ostatní členské země Evropské unie. V roce 2009 Polsko (jako jediné) zaznamenalo hospodářský růst 1,7%. V roce 2010 růst HDP byl ve výši 3,8%. Zpracovatelský průmysl se na průmyslové výrobě podílí z 83%. V roce 2010 v odvětví výroba nápojů byl zaznamenán meziroční pokles o 7,7%.

#### **5. 2. 2. 2 Průzkum polského trhu**

Průzkum zahraničního trhu si může každý podnik provést sám nebo může využít specializovaných výzkumných agentur. Základem je získat co nejvíce informací, týkajících se:

- obyvatelstva (počet, věková struktura, profesní složení, kultura, tradice, životní úroveň, atd.),
- výrobní struktury (agrární, průmyslová, atd.),
- politického systému (stabilita, kvalita, struktura, atd.),
- měnových, finančních problémů země,
- legislativních předpisů,
- analýzy obchodních zvyklostí, kulturních odlišností,
- obchodně-politických podmínek,
- potencionální konkurence (jejich postavení, chování, atd.),
- potencionálních vhodných obchodních partnerů,
- zahraničních institucí (v souvislosti s oblastí podnikání), apod.

Na průzkumu polského trhu se podnik LINEA NIVNICE, a. s. bude podílet spolu s agenturou CZECH TRADE. Společnost CZECH TRADE zpracovává základní

charakteristiky trhu, základní informace o zahraniční konkurenci, ale také třeba provádí detailní analýzy tržních segmentů, apod. Při průzkumu trhu je dobré se zaměřit především na odlišnosti vůči domácímu českému trhu a také na vývoj zahraničního trhu v minulosti (např. co konkurenční podniky provedly a s jakým efektem, apod.).

Průzkumy trhu je třeba provádět pravidelně, neboť změny na trhu jsou velmi časté. Systematickými průzkumy se dá zabránit nákladným chybám podniku a také ztrátě času.

**Tab. 5.1 Klady a zápory vstupu na polský trh [Vlastní zpracování]**

<b>Výhody a nevýhody polského trhu</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Velká kupní síla (cca 30 mil. obyvatel)	Nižší stupeň rozvoje infrastruktury
Rostoucí trh	Velká soběstačnost Polska v oblasti potravin
Srovnatelná životní úroveň	Nejasnost zákonů - přetrvávající byrokratické překážky
Geografická blízkost	Silná konkurence
Znalost trhu a prostředí	Pomalost soudního systému
Silný ekonomický růst hospodářství	
Příbuzné právní prostředí	
Jazyková, kulturní i společenská blízkost	

Pro podnik je důležité zjistit nejen platební schopnost zákazníků a jejich pozici na trhu, apod., ale také se musí rozhodnout, jak proniknou na trh, jaké prodejní kanály zvolí, jaký způsob propagace využijí, apod.

### **5. 2. 2. 3 Volba metody vstupu na polský trh**

Při výběru vhodné metody vstupu na nový trh, si podnik musí zanalyzovat nejprve všechny možné varianty. Základní rozdělení exportních strategií závisí na tom, zda podnik má v plánu vyrábět doma nebo v zahraničí.

Pokud ponechá výrobu v tuzemsku, lze využít přímého či nepřímého exportu.

V rámci přímého exportu má podnik možnost přímého kontaktu se zahraničním odběratelem, čímž má kontrolu nad výrobkem, nad docílenou cenou a také nad obchodními a

platebními podmínkami. Podnik tedy sám zařizuje realizaci bez prostředníků a dociluje tak vyšších cen.

V rámci nepřímého exportu podnik využívá distributorů, na které přechází všechny rizika spojené s exportem. Nepřímý export lze provést pomocí prostředníků, obchodního zastoupení, smlouvy o výhradním prodeji, mandátní smlouvy či komisionářské smlouvy.

Druhou alternativou podniku při vstupu na nový trh je začít vyrábět v zahraničí. Vstoupit na zahraniční trh lze s pomocí kapitálového vstupu nebo bez přímého investičního kapitálu.

Kapitálový vstup na mezinárodní trh probíhá buď pomocí přímé zahraniční investice, nepřímé zahraniční investice nebo majetkové účasti. Bez vysokých nároků na kapitál lze proniknout na zahraniční trh formou poskytnutí licence, franchisingu, smlouvy o řízení, mezinárodní výrobní kooperace, apod.

Vzhledem k tomu, že podnik LINEA NIVNICE, a. s. nechce podstupovat velké riziko a také nechce vynaložit příliš velké finanční prostředky na export, tak nejvhodnější exportní strategie je buď formou přímého vývozu nebo nepřímého vývozu. Při výběru vhodné formy exportní strategie je zapotřebí zvážit opět všechna možná rizika, přínosy a celkové náklady jednotlivých alternativ.

V rámci přímého exportu by vývoz fungoval na stejném principu jako vývoz na Slovensko. Tento způsob vývozu by však znamenal pro podnik větší prvotní náklady než formou nepřímého exportu. Právě proto si myslím, že ze začátku pronikání na polský trh by bylo pro podnik příznivější jít cestou nepřímého exportu.

Předpokladem úspěšného působení na polském trhu je zvolit vhodnou formu prodeje a distribučních kanálů. Pro společnost LINEA NIVNICE, a. s. vidím nejvhodnější řešení v realizaci prodeje prostřednictvím prostředníků a distribučních partnerů. Základem je nalézt vhodného spolehlivého obchodního partnera, který bude seriózní a kvalitní. To je však častokrát velmi složité a vyžaduje to osobní kontakty. S hledáním správných partnerů by proto podniku jistě pomohla společnost CZECH TRADE, která by podniku vytipovala potenciální možné partnery. Následujícím krokem by bylo smluvní zajištění spolupráce, kdy by byla uzavřena smlouva o výhradním prodeji. Podnik by si měl v tomto případě zjistit, do jaké míry bude prodejce uskutečňovat průzkum trhu a propagovat produkty podniku LINEA NIVNICE, a. s.

#### **5. 2. 2. 4 Další podstatné kroky při exportní strategii**

Dalším důležitým krokem by bylo vypracování obchodních a cenových nabídek pro polský trh. Hlavní myšlenkou cenové strategie společnosti LINEA NIVNICE, a. s. je dodávat produkty na trh za nižší ceny než konkurence. Vzhledem k silným polským konkurenčním podnikům, které častokrát prodávají své výrobky (na českém trhu) pod výrobní cenou a jsou rovněž více státem dotovány než české podniky, bude asi velmi obtížné na polském trhu dodržet tuto stanovenou cenovou strategii. Podnik se také řídí v této oblasti heslem „kvalita za rozumnou cenu.“ A to by právě polští spotřebitelé mohli ocenit, neboť polští spotřebitelé preferují výrobky velmi dobré kvality.

Základem úspěchu na polském trhu je cenová konkurenceschopnost výrobků podniku LINEA NIVNICE, a. s. Podnik využívá při stanovení ceny dvě metody – metodu nákladově orientovanou a metodu konkurenčně orientovanou. Cena je tvořena na základě finančních prostředků, které podnik vložil do výroby a na základě cen konkurenčních produktů. Otázkou tedy je, jak by se lišily konečné ceny domácích výrobků na polském trhu a ceny výrobků podniku LINEA NIVNICE, a. s.

Významnou roli při zavádění výrobků na nový trh hraje marketingová propagace. Potenciální zahraniční zákazníci nemusí znát výrobky daného podniku a ani samotný podnik, proto je v této úvodní fázi velmi důležitá intenzivní komunikace. Podnik by měl investovat do reklam a také do účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách, díky kterým by se vryl do paměti potenciálním zahraničním zákazníkům. Podnik by měl také porovnávat své nástroje a intenzitu marketingové komunikace ve srovnání s konkurenty. Pro podnik je důležité, aby se dostatečně odlišil od polské konkurence.

Konkurenční výhodou podniku LINEA NIVNICE, a. s. je dobré postavení na domácím trhu. Proto je vhodné, aby podnik také v rámci exportu této výhody využil. Například v prezentačních materiálech by mohl podnik zdůraznit svoji spolehlivost, zkušenost a také důvěryhodnost, např. uváděním významných odběratelů. Před zahraničními potenciálními zákazníky by se podnik mohl zmínit o svých dosáhnutých úspěších – např. získanými oceněními na domácím trhu, inovacemi výrobků, apod. Dobré postavení na domácím trhu svědčí o tom, že podnik je stabilní a zkušený.

Bylo by tedy zapotřebí plánovat a realizovat reklamní kampaně, sledovat chování konkurence, sledovat a hodnotit možné alternativní distribuční možnosti, apod.

### 5. 2. 2. 5 Finanční vyčíslení nákladů na danou strategii

Největší bariérou exportu pro mnohé podniky je nedostatečné množství finančních prostředků. Při exportu na nový zahraniční trh musí každý podnik počítat s náklady v oblasti:

- marketingových aktivit (např. získání informací, propagační materiály, reklamy),
- prodejních aktivit (např. poplatky za umístění zboží, zalistovací poplatky, provize),
- služebních cest,
- nákladů s vlastními procesy výroby (např. obaly, balení, změna designu),
- finančních nákladů (např. pojištění, exportní úvěry),
- budování distribuční sítě (např. skladování),
- atd.

Vzhledem ke zvolené metodě vstupu na nový zahraniční trh – nepřímý export - jsou náklady na exportní strategii ve srovnání s ostatními možnými metodami velmi nízké.

Podnik LINEA NIVNICE, a. s. vynaloží každoročně minimálně 1 000 000 Kč na tuto exportní strategii. V následující tabulce jsou zahrnuty nezbytné náklady spojené s vývozem na polský trh. V případě, že by LINEA NIVNICE, a. s. velmi reálně uvažovala o této exportní strategii, bylo by vhodné náklady na export výrazně navýšit.

**Tab. 5.2 Odhad ročních nákladů podniku spojené s exportní strategií [Vlastní zpracování]**

Pronájmy výstavních ploch	100 000 CZK
Veletržní účastnické poplatky	100 000 CZK
Průzkumy trhu Czech Tradem	50 000 CZK
Tisk exportních katalogů	50 000 CZK
Tisk cizojazyčných etiket, úpravy obalů	150 000 CZK
Služební cesty	50 000 CZK
Výplaty zprostředkovatelských provizí z prodeje	500 000 CZK
<b>Celkové roční náklady spojené s exportní strategií</b>	<b>1 000 000 CZK</b>

V této kapitole jsem nastínila možný postup při pronikání na zahraniční trhy. Exportní strategie je nákladnou záležitostí každého podniku. Je tedy zapotřebí opravdu řádně zvážit všechna pro a proti. Kvalitní zpracování průzkumu je základem úspěchu. Export na polský trh by tedy mohl být pro podnik LINEA NIVNICE, a. s. velkým přínosem.

## 6 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou strategického managementu. Cílem práce bylo navrhnout podniku LINEA NIVNICE, a. s. strategii, která by přispěla k upevnění pozice na trhu a také k větší konkurenceschopnosti podniku.

Na základě poznatků z odborné literatury jsem provedla analýzu současného stavu podniku formou strategické analýzy. Jejím výstupem bylo definování silných a slabých stránek podniku a také možných příležitostí a hrozeb pro podnik. Poté bylo třeba vytyčit nejdůležitější cíle podniku a novou vizi a misi podniku. V návaznosti na ně následoval návrh nové strategie.

Vzhledem k převládajícím silným stránkám a příležitostem podniku jsem za nejvhodnější strategii zvolila strategii exportní. Ta by mohla pro podnik znamenat velkou novou příležitost v proniknutí na nový zahraniční trh. Danou strategii považuji za velmi vhodnou pro podnik i z toho důvodu, že LINEA NIVNICE, a. s. na českém a slovenském trhu dosahuje velice příznivých výsledků a velkých tržních podílů, avšak na dalších zahraničních trzích se prozatím nijak výrazně neangažuje, což je zajisté škoda.

Závěrem bych chtěla konstatovat, že vypracování návrhu strategie společnosti je natolik obsáhlé, že omezený stránkový obsah práce nestačí k jejímu komplexnímu řešení. Bylo by vhodné nejen detailněji provést strategickou analýzu podniku, ale i se podrobněji zabývat návrhem vhodné strategie (např. částí implementace), apod.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Monografie

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Manangement*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [4] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases: Enhanced Media Edition*. 7th Edition. Prentice Hall: 2006. 1033 s. ISBN 1405846003.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 800-7179-578-X.

- [9] KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie - plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-80-247-0016-6.
- [11] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [12] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [13] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2.přepr. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

### **Internetové zdroje**

- [16] AGRAL. Potravinářská revue. Odborný časopis pro výživu, výrobu potravin a obchod, č. 3/2010 [online]. 2010 [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.agral.cz/LinkClick.aspx?fileticket=T0G592QzrrM%3D&tabid=730&language=cs-CZ>>
- [17] CZECH TRADE. Oficiální portál pro podnikání a export: Právní úprava ochrany spotřebitele [online]. 2004 [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravni-ochrana/pravni-uprava-ochrany-spotrebitele/1001142/17476/>>



- [18] ECONOMIA. Deset trendů, které je třeba hlídat. Moderní řízení [online]. 2010 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39393180-deset-trendu-ktere-je-treba-hlidat>>
- [19] MASPEX CZECH. Společnost [online]. 2009 [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.maspex.cz/company.php>>
- [20] McCARTER. Najvýznamnější slovenský výrobca ovocných nápojov v balení TetraPak [online]. 2005 [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://mccarter.sk/>>
- [21] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009 [online]. 2009 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument84178.html>>
- [22] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Panorama potravinářského průmyslu 2009 [online]. 2009 [cit. 2011-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/publikace-a-dokumenty/panorama-potravinarskeho-prumyslu/panorama-potravinarskeho-prumyslu-2009.html>>
- [23] LINEA NIVNICE. Historie [online]. 2009-2011 [cit. 2010-12-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.lineanivnice.cz/cz/clanek-96-historie.aspx>>
- [24] PEPSICO CZ. Profil společnosti PEPSICO [online]. 2010 [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.generalbottlers.cz/spolecnost.php>>
- [25] RAUCH. Historie [online]. 2010 [cit. 2011-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.rauch.cc/cz/podnik/historie/>>
- [26] TETRA PAK. Éčka v potravinách (emulgátory, barviva). Zdravá výživa a nápoje – Bez konzervantů [online]. 2009 [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.bezkonzervantu.cz/clanky/cesi-jsou-v-piti-dzusu-silne-pod-evropskym-prumerem/>>

- [27] TETRA PAK. Éčka v potravinách (emulgátory, barviva). Zdravá výživa a nápoje – Bez konzervantů [online]. 2009 [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.bezkonzervantu.cz/clanky/konzervanty-aneb-co-byste-meli-vedet/>>

### **Další zdroje**

- [28] Interní materiály podniku LINEANIVNICE, a. s.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3. 1 Vývoj tržeb společnosti LINEA NIVNICE, a. s. v období 2000 – 2009 (v tis.) .....	35
Graf 3. 2 Podíl výrobních tříd CZ-NACE 11 – Výroba nápojů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2009 .....	36
Graf 3. 3 Podíl vývozu a dovozu minerálních vod a nealkoholických nápojů do vybraných států v roce 2009 .....	37
Graf 4.1 Struktura spotřeby nealkoholických nápojů.....	44
Graf 4. 2 Tržní podíly výrobců ovocných šťáv a nektarů na českém trhu v roce 2010 .....	50
Graf 4. 3 Vývoj obrátu aktiv v letech 2007-2009 .....	63

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2. 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých stupních řízení .....	11
Obr. 2. 2 Základní strategický plánovací model .....	12
Obr. 2. 3 Přehled vlivů makrookolí .....	18
Obr. 2. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	19
Obr. 3. 1 Značka HELLO společnosti LINEA NIVNICE, a. s. ....	32
Obr. 3. 2 Sortiment výrobků nealko-programu .....	32
Obr. 3. 3 Sortiment výrobků alko-produkce .....	33
Obr. 3. 4 Organizační struktura podniku LINEA NIVNICE, a. s. ....	34
Obr. 4. 1 SWOT analýza podniku LINEA NIVNICE, a. s. ....	67
Obr. 4. 2 Diagram SWOT analýzy .....	69
Obr. 5. 1 Poloha sídla společnosti LINEA NIVNICE, a. s. ....	71

## SEZNAM TABULEK

Tab. 3. 1 Přehled tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč) a tržních podílů (%) CZ-NACE 10 a CZ-NACE11 na zpracovatelském průmyslu.....	37
Tab. 4. 1 Vývoj ekonomických faktorů v letech 2005 – 2012 .....	42
Tab. 4. 2 Střední stav obyvatelstva ČR v letech 2005 - 2010 (v tis.).....	43

Tab. 4. 3 Přehled nejvýznamnějších mezinárodních obchodních řetězců společnosti LINEA NIVNICE, a. s. ....	46
Tab. 4. 4 Vyjednávací síla odběratelů .....	47
Tab. 4. 5 Vyjednávací síla dodavatelů .....	48
Tab. 4. 6 Konkurenční rivalita v odvětví .....	51
Tab. 4. 7 Hrozba substitutů .....	52
Tab. 4. 8 Hrozba vstupu do odvětví .....	53
Tab. 4. 9 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	53
Tab. 4.10 Lidské zdroje podniku LINEA NIVNICE, a. s. ....	56
Tab. 4. 11 Ukazatelé rentability .....	61
Tab. 4. 12 Ukazatelé aktivity .....	62
Tab. 4. 13 Ukazatelé zadluženosti.....	64
Tab. 4. 14 Ukazatelé likvidity v letech 2007 - 2009 .....	65
Tab. 4. 15 Srovnání ukazatelů analyzovaného podniku a CZ-NACE 11 .....	66
Tab. 4.16 Rozbor SWOT analýzy podniku LINEA NIVNICE, a. s. ....	68
Tab. 5.1 Klady a zápory vstupu na polský trh .....	74
Tab. 5.2 Odhad ročních nákladů podniku spojené s exportní strategií .....	77

## SEZNAM ZKRATEK

- BRC British Retail Consortium
- CCP kritické kontrolní body
- CZ-NACE klasifikace ekonomických činností
- EAT zisk po zdanění
- EBIT zisk před úroky a zdaněním
- IFS International Food Standard
- HDP hrubý domácí produkt
- MF ČR Ministerstvo financí České republiky
- ROA Rentabilita aktiv
- ROCE Rentabilita investovaného majetku
- ROE Rentabilita vlastního kapitálu

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§25 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

.....  
Bc. Marie Bušová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Padělky 810, 687 65 STRÁNÍ

# PŘÍLOHY

- Příloha č. 1: Certifikát kvality IFS
- Příloha č. 2 a: Analýza trendů – rozvaha (strana aktiv)
- Příloha č. 2 b: Analýza trendů – rozvaha (strana pasiv)
- Příloha č. 3: Analýza trendů – výkaz zisků a ztrát
- Příloha č. 4 a: Analýza struktury – rozvaha (strana aktiv)
- Příloha č. 4 b: Analýza struktury – rozvaha (strana pasiv)
- Příloha č. 5: Analýza struktury – výkaz zisků a ztrát